



中国营销案例系列

营销大变革

开疆中国 战略营销 品牌营销 渠道

中国营销案例系列

本书是《中国营销案例系列》中的一本，主要介绍中国营销案例。本书共分五章，第一章介绍中国营销案例的背景，第二章介绍中国营销案例的现状，第三章介绍中国营销案例的发展趋势，第四章介绍中国营销案例的案例分析，第五章介绍中国营销案例的案例分析。

十二位顶级营销专家联合编写

第一章 营销

第一节 营销的定义和内涵

第二节 营销的作用

第三节 营销的分类

第四节 营销的要素

第五节 营销的环节

第六节 营销的渠道

第七节 营销的促销

第八节 营销的定价

第九节 营销的配送

第十节 营销的售后服务

第十一节 营销的案例分析

第十二节 营销的总结

第二章 品牌

第一节 品牌的定义和内涵

第二节 品牌的作用

第三节 品牌的分类

第四节 品牌的要素

第五节 品牌的环节

第六节 品牌的渠道

第七节 品牌的促销

第八节 品牌的定价

第九节 品牌的配送

第十节 品牌的售后服务

第十一节 品牌的案例分析

第十二节 品牌的总结



目录

Content

- [中国企业面临两难境地](#)
- [两种不同的世界贸易：商品和品牌](#)
- [韩国和巴西，不同模式不同结果](#)
- [如何创建全球品牌](#)
- [如何做到第一](#)
- [有所失才有所得](#)
- [向日本哪个企业学习](#)
- [奇瑞及中国企业之未来](#)
- [高产能，低利润](#)
- [聚焦品牌的营销力](#)
- [大众不得不为产品扩张买单](#)
- [土星失败的真相](#)
- [重要的不是销售额而是认知](#)
- [给奇瑞的几点建议](#)
- [认知VS事实](#)
- [可口可乐的教训](#)
- [这是我能想到的最好概念](#)
- [沃尔玛要做高端时尚](#)
- [中国制造如何改变认知](#)
- [名字有没有关系](#)
- [东方航空本应怎么做](#)
- [认识你的大脑](#)
- [认识你的思维方式](#)
- [企业家VS管理者](#)
- [会议室里的“战争”](#)
- [“常理”VS营销感觉](#)
- [必败之仗](#)
- [生产线扩张说了算](#)
- [战争还在继续](#)
- [这是一场必败之争吗](#)

- [重新认识营销](#)
- [影响营销的三要素](#)
- [提高理解营销的层面](#)
- [转换视角实现营销突破](#)
- [物的效用满足](#)
- [所有效用的满足](#)
- [地域效用的满足](#)
- [时间效用的满足](#)
- [市场营销的批判哲学](#)
- [批判权威](#)
- [批判传统](#)
- [批判世俗](#)
- [批判自我](#)
- [把握商机的主观调整](#)
- [理念决定对商机的根本理解](#)
- [把握商机的准备体现在意识上](#)
- [把握商机是思路创新的成果](#)
- [你需要成为永久的胜利者1](#)
- [你需要成为永久的胜利者2](#)
- [你需要成为永久的胜利者3](#)
- [认识价值型企业1](#)
- [认识价值型企业2](#)
- [价值思维——企业提升必经之路](#)
- [低成本战略难以为继](#)
- [价值思维，颠覆价格思维](#)
- [创新之道](#)
- [“拿来主义”也是创新](#)
- [中国式品牌突围](#)
- [立足于“营销功能”建设](#)
- [“营销策略”思想的局限](#)
- [“营销策略”实践的困惑](#)
- [“营销功能”建设的必要](#)
- [打通营销组织的结构性障碍](#)
- [明确部门的责任边界](#)
- [销售部门的错误定位](#)
- [促进生产流程的转变](#)

- [培育研发部门的功能](#)
- [研销部门协同的基础](#)
- [促进部门结构的流程化](#)
- [营销组织的“龙头”](#)
- [垂直分销为什么失效](#)
- [分销管理职能的建立](#)
- [分销管理职能的独立](#)
- [健全“市场策划职能”](#)
- [导入市场专业知识](#)
- [发挥市场策划的作用](#)
- [市场策划的横向协同](#)
- [营销策略的有效性](#)
- [中国彩扩市场“失守”全过程剖析](#)
- [分解：把握市场发展阶段的成败关键1](#)
- [分解：把握市场发展阶段的成败关键2](#)
- [分解：把握市场发展阶段的成败关键3](#)
- [以整体策略引导统一体系](#)
- [指标导向的恶果](#)
- [发挥策略引导的作用](#)
- [建立营销策略的职能](#)
- [理顺营销体系的结构](#)
- [建立区域营销平台](#)
- [转变销售业务平台](#)
- [提炼分销管理最佳模式](#)
- [如何提高响应市场的速度](#)
- [存货变现的风险](#)
- [控制存货的办法](#)
- [ZARA模式的优势](#)
- [培育“速度经济”模式](#)
- [减少环节存货数量](#)
- [降低运营费用](#)
- [如何提高适应市场的能力](#)
- [难以把握的市场需求](#)
- [研究市场需求的目的](#)
- [提炼市场需求的概念](#)
- [明确产品的功能特征](#)

- [提高技术应用的活力](#)
- [营销组织的目标管理](#)
- [确立共同的目标1](#)
- [确立共同的目标2](#)
- [激发贡献的意愿1](#)
- [激发贡献的意愿2](#)
- [营销组织的利益管理](#)
- [安排群体利益关系](#)
- [价值评价的误区](#)
- [分配权威的作用](#)
- [理性的分配制度](#)
- [营销组织的绩效管理](#)
- [明确工作任务](#)
- [纠正工作偏差](#)
- [评价个人价值](#)
- [兑现个人利益](#)

中国企业面临两难境地

最近，中国和印度捷报频传。印度2007年第四季度的GDP增长了9.3%，而中国升得更快，高达11.5%。中国的发展如此之快，以至在中国生活的外国人都会觉得：中国一年，外国十年。

这还只是开胃小菜。2004年，中国的信息和传播技术产品出口量已经超过美国，这个类别包括电信设备、计算机、电子配件和声像设备。按现有的增长速度发展，再给中国八年时间，它的研究人员和工程师将会比世界上任何一个国家都要多。

虽然中国的未来令人期待，但美好的前景仅仅只能说是一种可能。

是什么造就了一个国家的富足？答案是全球贸易。没有一个国家曾因闭关锁国而富强。如果沙特阿拉伯只把汽油卖给吉达（Jeddah，沙特阿拉伯的著名港口）的出租车司机，沙特阿拉伯就不会像今天这般富得流油，它靠在世界市场上卖油来致富。

全球贸易令中国经济如虎添翼，中国在世界市场上能否取得成功，将会决定于中国企业能否成功，最后决定于经理人和员工能否成功。

目前，中国面临着一个进退两难的局面：只要价格够便宜，什么东西都可以在市场上卖掉；但当一个国家在世界市场上卖出了越来越多的廉价产品，它的经济总量上去了，同时薪资水平也会提高，原本廉价的产品却会因此越来越贵。这就是全球通们玩的跷跷板：哪里的薪资水平上涨，哪里的全球商业交易量就会不断下降。

中国希望它的薪资水平上去吗？答案是肯定的，这是国家经济发展的主旨。但薪资水平提高意味着成本将增加，国家的国际贸易量就会下降。以芭比娃娃为例，作为一个全球性品牌，芭比娃娃2007年的销售约为30亿美元。

20世纪60年代，芭比娃娃的产地在日本。

70年代，芭比娃娃的产地在中国香港。

80年代，芭比娃娃的产地在菲律宾。

90年代，芭比娃娃的产地在印度尼西亚。

自2000年后，芭比娃娃的产地换成中国。

现在大家可以想想，中国经济继续增长将会带来什么？中国的薪资水平将得到提高，中国的生产成本也将增加，而芭比娃娃，也将会再去寻找它的另一个生产基地。

两种不同的世界贸易：商品和品牌

长远来看，还没有哪个国家曾因在全球市场上卖廉价产品而变得强大，一个国家只有在全球市场上创建大品牌才能强大起来。再来看看世界上生活水准较高的那些国家，如德国、瑞士、法国、意大利等，它们中没有一个是在全球市场上卖廉价产品的。事实上，它们生产出来的东西除了贵还是贵：德国的汽车、瑞士的手表、法国的葡萄酒、意大利的时装等。

世界上有两种产品：一种是普通商品，另一种是品牌产品。商品是其他企业可以仿制的产品。也就是说，卖商品的唯一办法就是把价格定得比竞争对手低（这也是过去中国商品在国际市场取得成功的原因）。品牌产品却是独特的、与众不同的。比如消费者可以花比买奔驰少得多的钱去买一辆雪佛兰，但大多数购买奔驰的消费者不会考虑去买雪佛兰，因为“它不是奔驰”。

长远来看，一个国家需要在全全球市场上去卖强大的品牌，而不是商品。以卖商品为主的国家迟早会达到一个点——它的产品不再具有竞争性，到时它的经济将会萎缩，想要达到更高的增长率也将变得异常艰难。

韩国和巴西，不同模式不同结果

拿韩国跟巴西作一个比较：很多年前我随军来到韩国（20世纪40年代艾·里斯曾随美军参加二战）。当时韩国因为被占领几十年而呈现一片荒芜破败景象，最大的城市首尔还没有排污系统，没有工业，也没有任何明显的产品或服务能用来带动经济发展。整个城市的污物用牛拉到城外卖给当地农民，人们称这些车为“运糖车”。我在当地得到的第一个建议就是：千万千万不要用吉普车去撞“运糖车”，否则你身上的味道就跟以前再也不一样了。今天，韩国经济一派繁荣，人均GDP达到24500美元（2008年中国的人均GDP为3313美元）。

再来看看巴西。巴西一度以“未来之国”著称，它有高度发达的制造业和多产的农业（世界上半的咖啡曾经都种在巴西）。我上次去巴西最大的城市圣保罗（Sao Paulo）演讲的时候，看见很多户外广告牌都在卖韩国的产品：现代、KIA、三星、LG。而我去首尔演讲的时候却没发现有广告牌在卖巴西的产品。怪不得巴西的人均GDP只有8800美元，仅占韩国的三分之一多一点。

卖商品是赚不了钱的，能赚钱的是品牌。种咖啡的国家是巴西，创建咖啡品牌（如世界销量最大的即溶咖啡）的国家却是瑞士（瑞士的人均GDP为34000美元）。

如何创建全球品牌

怎样才能创建全球品牌？首先要清楚的是，生产产品的地方在工厂，创建品牌的秘诀在于心智。

缩小焦点，品牌诉求在消费者心智中占有一个词。

奔驰.....名望

宝马.....驱动力

星巴克.....高价咖啡

劳力士.....高级手表

红牛.....能量饮料

怎样才能让消费者心智中占有一个词？很多营销人以为大规模的广告运动才是打进消费者心智的不二法门，事实并非如此。进入心智最好又最简单的方法是在一个新品类里做到第一（做到第一能激发公关效应，而公关正是品牌进入心智更有效率也更有效能的办法）。

第一辆有“名望”的汽车是奔驰。（事实上，发明汽车的正是奔驰公司。）

第一辆有“驱动力”的汽车是宝马。

第一杯“高价”咖啡是星巴克。

第一块“高级”手表是劳力士。

第一罐“能量饮料”是红牛。

营销人员常常把“知名度很高的名字”跟“强大的品牌”混为一谈。“联想”（Lenovo）的名字人人都知道，但这并不意味着联想是一个强大的品牌。联想是第一个什么？就大家知道的情况来看，什么都不是。联想公司一心想做更好的电脑，而不是更好的品牌。“第一胜过更好”这是营销法则第一条，也是大多数中国企业违背的一条（其实美国多数企业也违背了这一条）。

如何做到第一

很多企业认为把品牌做到第一很困难，认为做第一一定要去发明点什么，可具有讽刺意味的是做第一其实很容易。最简单的方法就是缩小焦点，直到在消费者心智中找到一个仍未被其他品牌占领的点。

在美国，每一家快餐店、家庭饭馆、高级餐厅都卖咖啡。星巴克是怎么做的？他们把焦点缩小到只卖咖啡，而且为了使星巴克跟其他连锁饭店的咖啡区隔开来，他们决定只卖高价咖啡。今天，星巴克在35个国家开有13000家分店，2006年的销售额达78亿美元，税后纯利率占销售额的7.2%。

美国主要的航空公司都设有三个级别的服务：经济舱、商务舱和头等舱。西南航空公司是怎么做的？多年前我们为它提出了“单一舱级”的营销战略，他们把焦点缩小到只做经济舱，而且为了进一步把“西南”品牌跟其他航空公司进行区隔，他们砍掉了所有不必要的服务。西南航空的飞机不提供食物，不提供宠物照顾服务，不跟其他航空公司交换行李，只飞国内航线。西南航空在一个运转困难的行业里做得非常出色，2006年十年的总收入达586亿美元，税后纯利率占总收入的7.5%。

7.5%的利润率在航空行业可以说业绩非常骄人。就在西南航空忙于赚钱时，美国其他各大航空公司却麻烦重重。联合航空

（United）、三角洲航空（Delta）、西北航空（Northwest）和大陆航空（Continental）都已破产。美国航空公司（American Airlines）也持续亏本：过去十年的总收入为1908亿美元，亏损38亿。

在美国，每个比萨餐馆和比萨连锁店都提供三种服务：堂吃、外卖、送货到家。多米诺比萨（Domino's Pizza）是怎么做的？他们把焦点缩小到只做送货到家。今天，多米诺是全球第二的比萨连锁（排在必胜客后面）品牌，在50个国家开有8300家分店，2006年仅在美的销售就有32亿美元。

在美国，每个市镇都有一种叫做“**Delicatessen**”的熟食餐馆，里面卖各种各样的三文治。**Subway**是怎么做的？他们的连锁店只卖潜艇三文治（**submarine sandwiches**）。今天，**Subway**在85个国家开有27700家分店，美国分店的数量超过了麦当劳，去年在美国的销售达77亿美元。**Quiznos**把步子推得更向前：他们把焦点缩小到“热的”潜艇三文治，去年做到15亿美元的销售额，在潜艇三文治中排第二，仅在**Subway**之后。

有所失才有所得

如果说通过缩小焦点在新品类里成为第一的做法很简单，为什么没有更多企业这样做呢？为什么很多企业更愿意强调扩张，而不是收缩呢？因为没有人希望往后走，没有人愿意为了明天的发展而砍掉今天的一些生意。

我们曾多次建议联想砍掉台式计算机业务，聚焦手提计算机，但大家都知道这种情况是不会发生的，因为如果这样做就意味着联想在短期内的销售会下降。老子曾经说过：“千里之行，始于足下。”我们却认为：“千里品牌路，始于退一步。”

要创建强大的品牌，牺牲是不可避免的。要在一个窄小的品类里成为领导者，必须削减企业提供的现有产品或服务的种类。最迫切需要做的是集中营销力量去扩大品类，而不是扩大品牌。我们说，“看似退一步，实则进两步”。评估成功的指标是利润，而非销售额。销售额跟成功品牌不成正比的关系。很多中国企业有很庞大的销售额，但它们并不是强大的品牌。

向日本哪个企业学习

很多中国企业都以日本企业为榜样，那我们就来看看日本企业的例子。以索尼（Sony）和任天堂（Nintendo）为例：索尼是一个更有名气的企业，2007年有705亿美元的销售额，是任天堂43亿销售额的16倍。但任天堂却是一个比索尼更有价值的品牌，它的股票市值是840亿，索尼只有470亿。任天堂占有了“电子游戏机（videogames）”这个词，索尼占有了什么词？索尼是一个什么都做的电器品牌。长远来看，任天堂将继续成功，而索尼将继续有麻烦（当一个日本企业如索尼请了一个英国人斯汀格爵士任职CEO，你就知道这个日本企业有麻烦了）。中国企业应该多向任天堂取经，少学点索尼。

总之，中国很有可能发展成为一个强大的经济体，让“可能”成为现实的关键在于实现经济增长方式的转变，更具体来说，是由今天的全球商品交易转型为全球品牌交易，实现这个转变，“退一步”缩小焦点至关重要。

〔本文由艾·里斯授权里斯伙伴（中国）营销战略咨询公司翻译〕

奇瑞及中国企业之未来

艾·里斯

你的企业靠什么来赚钱？产能扩张还是品牌？答案如果是前者，你就要反思你的企业前景了，因为企业靠卖产品本身赚不了钱，赚钱盈利最终靠的是创建品牌，抢占消费者心智。

高产能，低利润

奇瑞汽车公司可能是中国目前成长速度最快的公司之一。从1998年的零产量到去年将近40万辆的年产量，奇瑞以惊人的速度扩张着它的产能。奇瑞正在动工的新装配生产线将使它2008年的年产量达到70万辆，比2007年同期增长75%。

可糟糕的是，奇瑞未能做到像增加产能一样迅速建立起自己的品牌。事实上，生产汽车本身赚不了钱，赚钱盈利靠的是创建品牌。

拿美国的通用汽车公司来说，它曾是全球最大的汽车企业，一度在美国汽车市场占有52%的市场份额。通用汽车公司过去两年内的产量是17037233辆，累计亏损125亿美元，也就是说，通用每生产一辆车就亏损735美元。

连通用都不能靠生产汽车来盈利，奇瑞又怎么能做到呢？答案其实也很简单：奇瑞生产汽车的成本比其他国家的汽车生产商要低很多。据美国的报纸报道，奇瑞的初级工程师年薪约为6000美元，同样职位的通用工程师收入要比中国高出10倍。奇瑞生产线工人每小时的工资是1美元多一点，通用装配线工人每小时的收入是他们的20倍。

奇瑞结合了低工资和大投资这两个因素，这种运营模式也是中国很多其他行业推动工业革命前进所使用的方法。

然而这种运营模式是注定不能持续太久的。一次成功的工业革命迟早会实现工人生活水平和工资收入的全面提高。这不正是中国企业、中国人民和中国政府的目标吗？今天的努力工作是为了更美好的明天。

但除非奇瑞和其他类似奇瑞的企业开始思考“品牌”而不是“低成本”，否则这个美好的明天就不可能到来。

聚焦品牌的营销力

幸运的是，创建品牌并不像大多数中国企业想象得那么难，要做的只是成为消费者心智中某个品类的代表。

不妨从消费者的角度来看汽车品牌：在美国，如果人们想买一辆便宜的汽车，他们第一个想到的品牌是“现代”。

消费者对不同品牌汽车的认知如下：

可靠的汽车：丰田。

运动休闲车：吉普。

厢式旅行车：克莱斯勒。

驾驶的乐趣：宝马。

安全的汽车：沃尔沃。

昂贵的汽车：雷克萨斯。

有名望的汽车：奔驰。

跑车：保时捷。

虽然目前国际汽车界有通过生产不同款型的汽车来推出强大品牌的可能性，但难度近乎登天。丰田是唯一一个完成这一壮举的汽车制造商（丰田的成功还来源于它采用了多品牌的战略，例如，在豪华车市场上使用了独立的雷克萨斯品牌）。最好的方法是在市场上只推出一款汽车，或者是一个具备相似特质的汽车系列。

卖单款车型就是市场力量，最好的例子莫过于大众汽车公司。大众甲壳虫1950年登陆美国市场，只卖一个款，只卖一种价格：一开始是1545美元，标准化配置，顾客无须额外购买任何设备。

大众聚焦单款车型，多年来不断更新换代。它们的汽车价格虽然便宜，但十分可靠，很快被誉为“体积小，外观普通，性能可靠”，销售突飞猛进。

1968年，大众在美国市场上卖出563522辆汽车，在进口车中是销售冠军，销量额是亚军的7倍。值得注意的是，大众在美国汽车市场的

份额大部分来自甲壳虫这一单款车型的销售，它在美国还卖一种小型面包车，但其销量只占到总销售额的9%。

大众不得不为产品扩张买单

取得成功之后，大众接下来是怎么做的呢？和大多数汽车企业的做法一样，它开始扩大生产线，除了生产甲壳虫和它的替代车款，大众推出更大、更贵的轿车、跑车和吉普车。车型多了，销量反而没有上去。事实上，在过去几十年中，大众在美国的市场份额逐年减少，从1968年的5.2%下滑到2007年的1.4%。

大众是什么？大众曾经是“体积小，外观普通，性能可靠”的汽车。但现在，大众几乎什么都做——小的、大的、便宜的、昂贵的……

卖产品怎么能赚钱呢？能赚钱的是卖品牌。现在，大众品牌不再代表任何东西。

大众最近推出名为“辉腾”的高档车款，购车族都吓呆了，“十万美元的大众”谁会相信呢？虽然业内也有好评：“秉承大众制造工艺，十万美元的‘辉腾’是其祖先‘甲壳虫’的一个巨大进化。”一本相当有影响的杂志这样评价：“事实上，它可能是当今汽车市场上最引人注目的高档汽车。”文章继续写到：“说到缺点，‘辉腾’的小瑕疵只有两处：一是汽车格栅上有大众标志，二是汽车尾箱上还是有大众标志。”

“辉腾”的销售成绩不理想，最后被迫撤出美国市场。从报纸的报道中我们可以看出，大众为“辉腾”这个错误战略付出的代价实在太大了。

土星失败的真相

我们经常可以在其他企业身上看到大众的故事一次又一次地上演，通用的土星系列就是其中的一个。

土星推出的第一个车款S（小型车）系列获得巨大成功。土星经销商连续几年的平均销售业绩都超过了其他品牌。以1996年为例，每个土星经销商平均卖出776辆，本田经销商平均业绩为684辆，丰田是606辆，雪佛兰仅为237辆。

但土星的原有顾客在年纪大一点手头宽裕一点之后会怎么选择呢？毕竟S系列是相对便宜的小型轿车。于是，土星公司管理层大手一挥，决定推出更大更贵的L（大型车）系列。这并不是一招好棋。S系列（小土星）因为车型过时导致销售下滑，L系列（大土星）的销售也不容乐观，因为潜在客户觉得“土星卖这个价钱的话实在太贵了”。

多年前我应邀到标致汽车公司的总部巴黎，与标致公司的管理层对标致是否在美国推出404车型进行过这样的争论。我认为：“之前的标致403已经卖得很好，为什么要推出更贵的新车？应该坚持标致403的价位和车型，并对其进行升级。”但标致最终还是推出了404，两款车型在同一展厅销售。结果不出所料，标致整体销售开始走下坡路。

今天的土星也难逃厄运。土星品牌曾显赫一时，现在却举步维艰，集团总裁改行去卖船，长期合作的广告公司也遭解雇。

2007年，土星经销商的平均销售额为520辆，丰田是1821辆，雷克萨斯是1479辆。车型多并不意味着销售能跟着提高，反而增加了内部成本支出，丧失对外推出品牌的机会。

对人生刚刚起步的年轻单身人士而言，土星是一个不错的选择，但随着其年龄的增长，职位的提升，收入的增多，你还想再买一辆价格更贵的土星吗？

据我所知，包括我女儿劳拉在内的大多数年轻人更倾向于去买一辆宝马。你的人生越往高处走，你越希望你选择的品牌更能反映出你的人生新气象。

结婚生了小孩以后你又会怎么想呢？你会想让家人挤进Saturn Vue（土星的运动休闲车）吗？大多数人更愿意花钱买沃尔沃，因为沃尔沃的广告说，沃尔沃关心你的家人安全。

按照人生的一般规律，接着你会离婚。然后呢？留给妻子的是孩子和沃尔沃，这时候你会去买一辆法拉利。

这就是我们所说的“生命的阶梯”，人们证明自己步入新阶段的方法不是购买同一品牌更昂贵的产品，而是购买新的高档品牌，但一些企业却试图让消费者守住他们的品牌不放，费尽心机地推出更高档、更大的车。

土星原本应该怎么做呢？我们建议它聚焦“入门车”的定位。不要试图用L系列对S系列做补充，要做的是对S系列进行更新，而且这种更新应该经常进行。

或许路对面的草长得更嫩，但如果我们经常对脚下的这片土地施肥耕耘，也可以生长出更强大的品牌。不要试图抓着你的顾客不放，你无法阻止他们在生命的阶梯上移动。放手那些曾经是你顾客的人，让他们去人生更高的层次。你的更好选择是让你的品牌占据顾客“生命阶梯”的某一节，并成为其首选，这样当消费者移动到你那里的时候，自然就选择了你。

重要的不是销售额而是认知

为什么汽车企业还是想着怎么去增加新车型呢？因为他们以为这样做能增加销量。但从长远来看，企业最重要的不是销售额而是消费者的认知。

许多公司现有的销售额都很可观，但消费者对它们的认知几乎为零。认知上的弱势最终将削弱公司的销售和经济优势。

以美国市场的两个领导汽车品牌雪佛兰和福特为例。这两个品牌每年卖出的汽车和卡车都有上百万辆，但它们都是弱势品牌。为什么呢？理由有三：

1. 人们在高速公路上看到雪佛兰和福特的数量比其他品牌都多得多。开雪佛兰和福特的人决定买它们的时候，第一想到的是：我也可以买另一辆跟它差不多的车啊。为什么呢？也许是希望得到更多的贴换金，也有可能因为他（她）跟那辆车的销售人员关系很好，或者是那种车的经销商离得更近。

2. 雪佛兰和福特有更多的经销商，雪佛兰有4063个，福特有3711个，而丰田只有1224个。这样来看的话，丰田经销商的平均销售额比雪佛兰多3倍就不足为奇了。

3. 雪佛兰和福特的经销商能拿到更多回扣。最近一个月，通用经销商平均每卖出一辆车可得到3858美元的奖励，福特为3410美元，而所有的日本生产商每辆车给的奖励才929美元。

数年前，通用汽车公司聘请罗伯特·鲁兹（克莱斯勒和福特的前任执行官）改进通用汽车的设计和性能，他确实做到了。新款的通用车型大受报纸和汽车杂志的好评。事实上，问题不在于汽车本身，而在于通用的品牌建设。

当年通用占据美国半个汽车市场，它的品牌策略很有竞争力。雪佛兰是通用推出的入门级车型，往上是旁蒂克、奥斯莫比尔、别克和凯迪拉克。

今天，除了凯迪拉克，通用的品牌建设阶梯已经消失无踪。通用对雪佛兰、旁蒂克和别克作出的改革实际是走上了一条不归路，最后这三个品牌基本上变得一模一样，内部自相残杀。

现在通用的“入门级”汽车是什么？土星还是雪佛兰？答案是两者都是。这不是一个好的营销战略。

几年前，我应邀造访通用汽车的别克公司，参观设计工作室的时候我问：“他们在做什么？”

有人回答说：“他们在设计入门级别克。”“入门级？”我有些困惑，“那不就是雪佛兰吗？”

给奇瑞的几点建议

奇瑞（以及其他中国企业）可以从这些汽车企业身上吸取哪些教训？以奇瑞为例，我们有以下两点建议：

1. 聚焦于单款车型。也许它是QQ，也许它还在画图阶段，但这不是今天奇瑞的管理层想要的。美国的报纸报道说，奇瑞工程师正在开发40到50款新车型，至少有10款准备今年投入生产，此外，公司也在开发三种新型引擎。

这真是一个悲剧性的错误。做品牌不是靠填满生产线来完成的，相反，它靠的是聚焦单款车型。

此外，奇瑞与克莱斯勒公司签订协议，以“道奇”为品牌名生产汽车在拉丁美洲出售。忘了道奇吧。生产汽车是赚不了钱的，能让你赚钱的是创建品牌。奇瑞应该集中精力生产以自己的品牌名命名的汽车。

2. 起一个更好的名字。在今天的市场上，全球化品牌需要有一个全球化的名字。全球化的名字意味着它能在世界第二大语言——英语里行得通。它不一定是某个英语单词，但必须是讲英语的人能拼写和发音的词。

Chery（奇瑞）身上插了两把利剑：首先，Chery是英语中水果名cherry（樱桃）的变异体，“樱桃”对汽车来说不是一个好的含义；其次，Chery与Chevy过于相近，后者是世界上最著名的汽车之一——雪佛兰的昵称。

奇瑞应该选一个能在英语里行得通的中文词语，“Canton”会是一个不错的选择。

〔本文由艾·里斯先生授权里斯伙伴（中国）营销战略咨询公司翻译〕

认知VS事实

艾·里斯

市场营销可以说是世界上最难做的工作，因为管理人员和营销人员之间永远隔着一道鸿沟，这两群人可以在同一屋檐下工作，但他们看待公司业务的方式却大相径庭。

管理人员注重事实。一旦遇到业务问题，管理人员都要求“请跟我说事实”，发生了什么？为什么？在哪里？涉及哪些人？情况怎么样？如果能告知具体数字就更好了。

营销人员注重的则是认知。优秀的营销人员不忽略事实，但更专注思考真正切中要害的问题。建立品牌的真正要害是消费者心智中的已有认知（或者说未建立的认知）。

而事实和认知往往相隔十万八千里。

可口可乐的教训

很多年前，百事可乐做了一个关于口味测试的广告运动，广告语是：“来自百事的挑战。”百事所做的蒙眼测试的结果表明：绝大多数消费者更喜欢百事的味道，而不是可口可乐。可口可乐的管理层决定对百事作出反击——虽然可口可乐的销售业绩远远超过对手。

可口可乐之所以在盲测中输给百事，是因为它的味道没有百事那么甜。

这还不简单吗？可口可乐管理层自信地认为。于是他们在原有配方里加了更多糖，并将这个新产品命名为“新可乐”。

“这下我们赢定了。”时任可口可乐总裁的罗伯特这样自信地预测“新可乐”。可口可乐做了2万次消费者盲测，结果证明“新可乐”的口味好过原来的配方，也比百事可乐更好喝。

可口可乐公司宣布即将推出“新可乐”，引起了市场轰动。可口可乐公司的公关部一度认为，“新可乐”的推出将获得价值10亿美元的免费造势。

但事与愿违，没有一个媒体的报道为可口可乐公司带来半点儿的价值。事实上，这些免费造势几乎毁掉了这个品牌。“新可乐”遭到一致抵制，消费者要求恢复原有的配方。

两个多月后，可口可乐公司才意识到这个错误，并重新推出原有的配方，也就是现在的经典可口可乐（Coca-Cola Classic）。

“新可乐”是一个经过改良的新产品，不是说好产品就能有好市场吗？

在美国诸多大企业的董事会议上，这个问题得到的绝大多数答案是：“当然是这样，好产品肯定卖得好，所以，为了超过竞争对手，我们不惜花费上百万美元，并会在确信能获得绝对性竞争优势的时候推出新品。”

这就是管理圈认定的道理，也是今天美国超市和药店里90%的新产品都没有成功的原因。

如果让一个能干的营销人员回答这个问题，他会说：“等等，你忘了考虑认知的问题。可口可乐一向被消费者认为是‘真正的可乐’，它那被称为‘7X号商品（Merchandise 7X）’的配方一直被尊贵地存放在亚特兰大一家银行的保险箱里，现在居然说要更换配方，这跟推出经过改良的新上帝一样可笑。”

说起可乐，我们知道中国的娃哈哈集团也曾经对媒体公布了一个事实：盲测结果显示，该公司推出的非常可乐的受欢迎程度高于可口可乐。遗憾的是这只能是一个“事实”，“认知”则是：可乐是美国货，中国产的可乐充其量是冒牌货。

认知往往总是战胜事实。多年来，我们不断告诫饮料行业的客户，“消费者喝的是标签，而不是饮料本身”。换句话说，对品牌的认知会强烈影响到消费者对饮料的味觉感受。

所以，产品具有更好的口味并不意味着能建立起更好的品牌，只有建立品牌之后，消费者才会觉得这个经过改良的产品“更好”。

这是我能想到的最好概念

“这是我能想到的最好概念。”百事前任CEO大卫·诺维克（David Novak）在他任期内推出名叫“水晶”（Crystal Pepsi）的清淡可乐时这样表述，后来他又很快补充说，“这也是执行得最差的一个（品牌战略）。”

水晶百事1992年开始在超市上架，这是“清爽”风潮席卷美国的一年，米勒（Miller）在这一年也推出了它的第一个清啤品牌——米勒清啤（MillerClear）。

在米勒清啤刚上市的时候，它的一个品牌经理就说：“闭上眼睛，你会觉得刚才喝的跟平常的啤酒没什么两样。”

清啤、清爽可乐、清爽牙膏、清爽漱口水、清爽型洗涤剂、清爽型窗户清洁剂、清爽型除臭剂、清爽型止汗剂、清爽型化妆品、清汽油……那一年的市场上还有很多诸如此类的清爽型产品，但它们中没有一个在市场上创造出奇迹。事实上，认知总是战胜事实。如果闭着眼睛喝米勒清啤，你会觉得味道跟普通米勒是一样的；如果睁着眼睛喝米勒清啤，你会觉得喝的是兑了水的啤酒。

馊主意之所以能一再获得管理层的认可，是因为战略和执行总是被断裂开来的。对馊主意抱有幻想的CEO总是在抱怨执行力较差。“水晶百事是我能想到的最好概念，也是执行得最差的一个”。很多管理者、政客和电影工作者几乎都能说出一模一样的话。

水晶可乐的颜色是棕色的，有趣的是，可乐的“红颜色”只是在它装罐之前加入的一种混合制品染料。但没有关系，在消费者的认知里，可乐就是红色的，啤酒就是棕色的，如果乱做搭配，后果自负。

沃尔玛要做高端时尚

沃尔玛连锁经营是零售业里最成功的案例之一，这个世界最大的零售巨头2007财年的销售额为3486亿美元，税后纯利润为113亿美元。

但对那些认为沃尔玛已经成为廉价货代称的公司管理层来说，一切都做得还不够好。

因此，沃尔玛管理层决定：沃尔玛应该向高端进军。它是怎么做呢？他们挖来了竞争者中更为时尚的Target超市的一个高管；在曼哈顿时尚区设立办公室；在纽约举办了一次时装表演；在顶尖时尚杂志——《时尚》（Vogue）上做了一个八页的广告；开始在网上卖钻石戒指，其中有的单品价格高达9988美元。

但这些都没有用。《华尔街日报》报道说：“沃尔玛来做时尚确实有失礼于人的意味。折扣店想要变得风尚，是白费力气……卖不出的衣服塞满了店里的通道，盈利态势堪忧。”可这个折扣连锁店还是进军注定要败北的时尚服装业，并将店面做了重新装修，沃尔玛的高层一直全程监督。

管理人员和营销人员之间的鸿沟跟塞纳河一样宽，分割两者的正是事实和认知。

右岸是在任何情况下都采用理性、明智方式的管理人员，他们关注的重点往往在产品本身。“如果我们能做出更好的产品，出售的价格更受欢迎，我们就能赢得市场。”

左岸是在任何情况下都站在消费者立场上思考问题的营销人员，他们强调认知。“强化和借助消费者对品牌的认知才能增加销售。”

最后哪一边会赢呢？我们看看美国两大汽车制造商——通用汽车和福特汽车的管理派和营销派发生过的争斗就知道了。困扰通用汽车公司的问题有一大箩，提出的解决方案也常常有几大筐：改良产品、削减成本、降低售价等。这些方案一看就知道出自“管理型”人士，“营销型”人士可不会想出这样的办法。

事实才是硬道理——企业需要作重要决定的时候，管理者一向都会作出看上去“正确”的选择，这些选择往往会受到右岸即讲求逻辑这一派的欢迎。营销却是不讲逻辑的，但很少有管理者知道这一点。

中国制造如何改变认知

很多中国管理者都将日本制造企业当做成功的范本：日本在短短几十年内到底发生了什么？这个国家在二战结束后，经济几乎完全被摧毁，然而几十年以后，日本已经是一个超级经济大国。人们普遍认为这是因为日本产品质量好，所以世界各地的消费者都更愿意买日本货，比如索尼、任天堂、丰田、本田、尼桑。

推而论之，中国企业也必须继续制造高品质的产品，像联想、海尔和其他的中国品牌慢慢地也就能成为世界知名品牌。事实并非如此，应该说恰恰相反：首先要有中国品牌在全球范围内获得成功，人们才会认为中国也能生产高品质的东西。

正是因为有了索尼和其他品牌的成功，消费者才认为日本生产的产品质量上乘。

正是因为有了劳力士和其他品牌的成功，消费者才认为瑞士生产的手表世界一流。

正是因为有了奔驰、宝马、Leica和其他品牌的成功，消费者才认为德国人做的产品工艺精良。

正是因为有了Prada、Gucci和其他品牌的成功，消费者才认为意大利产品的风格具有时尚的真谛。

认知的发展是从具体到特殊。如果中国希望被全球的消费者认知为生产高品质产品的国家，那么必须有中国品牌首先在世界市场上获得成功和口碑。

品牌建设也遵循一样的模式，索尼不是因为推出一堆高品质的电子产品而成为强大的全球品牌。索尼只通过一种产品来做成强大的全球性品牌：晶体管收音机。事实上，索尼推出了世界上第一台晶体管收音机，这个产品如此小巧，索尼把它叫做“口袋”收音机。

这个口袋收音机让索尼建立起了品牌，后来它又推出其他缩小版产品，比如第一个迷你版录音机——随身听（Walkman）。

海尔也应该这么干。不要试图向世界市场推出一堆诸如：冰箱、空调、小家电等这样的产品，而应聚焦一个产品，而且它必须是某个品类里的第一个产品。

建立品牌的法宝到底是什么？舆论或者说公关。在特定品类里做到第一，通常能自动引发大量舆论。只做“更好的产品”几乎没有任何舆论关注的潜力，做第一才是引发舆论的唯一法宝。那些现在什么产品都生产的知名公司，几乎都是从在一种产品或服务里成为第一品牌开始的。

通用电气推出世界第一个电灯泡。

施乐推出世界第一台白纸复印机。

IBM推出世界第一台主机计算机。

Intel推出世界第一个微处理器。

微软推出世界第一台16比特的个人计算机操作系统。

名字有没有关系

名字没有关系，重要的是产品本身——这是普遍的观念，也是事实，也是典型的管理层式观点——我们经常在各种董事会议上听到不同企业的管理层通过各种方式来表达这个观点。

当美国东方航空（**Eastern Airlines**）经营出现问题的时候，我跟当时的总裁——弗兰克·波曼（**Frank Borman**）说，也许问题就出在企业名字本身。“东方”意味着航线集中在美国的东海岸，但事实上东方航空的航线遍布全国。波曼先生回答说，你忽略了一个事实：这个名字背后有47年的历史，常识告诉我们不能去更改一个使用了47年的名字。最终，东方航空很快就关门大吉，这家公司拼力活到60岁就去申请破产保护了。

亚特兰大投资集团曾经试图集资5.5亿美元让这家航空公司起死回生，并命名为“新东方航空”，好在投资圈还有明眼人不买这个账，最终放弃了。名字差，镀了金之后还是差，你不能寄望于另一个“新的差名字”来改变这个认知。

海尔在中国也许是一个很好的名字，但它是一个很差的全球品牌名，大部分说英语国家的人甚至都不知道怎么去读或者去写它。联想、青岛啤酒等这些想要走向全球的品牌，首先都面临一个同样障碍，那就是糟糕的英文名字。

东方航空本应怎么做

我曾用了很多时间来说服东方航空的管理层：“东方”不是一个好名字。对一个同时飞西海岸的航空公司来说，“东方”的概念并不恰如其分，而且“东方”不是“好服务”的代名词。

纽约的东区是无礼、粗鲁、草率等行为的代名词（东区是一个难以生存、快速变化、几乎没时间理会生活曼妙的地方）。高层管理人员似乎忽略了营销的一个微妙的方面。

东方航空应该换一个名字吗？人们会觉得：即使换了名字，它还是那家航空公司啊。

我的建议是什么呢？跟西方航空公司合并，为更换名字创造一个合理的理由。而且，这两个公司合并之后会被视为“全国性”航空公司，抹去之前“只飞东海岸”的错误认知（当时西方航空是一个合适的合并候选，后来它被三角洲航空收购，但这家公司并不需要一个新名字）。

美国维鲁航空公司（ValuJet Airline）使用了类似的战略。维鲁成立4年后在佛罗里达州大沼泽地坠毁了一架DC-9，110位机上人员丧生。美国运输部联邦航空管理局（FAA）调查完毕维鲁的安全和维修程序之后，责令其关闭15周，这给维鲁带来了几乎灾难性的负面舆论。

一年后，维鲁收购跨航航空（AirTran），将合并后的公司改名为“跨航航线”（AirTran Airways）。过去五年内这家航空公司连年盈利，只有少数航空公司才能媲美。维鲁，大多数人都已经忘记了这个名字。

律师、会计师、营销人士三种人有什么区别？如果出现法律问题，管理层会向律师咨询并采纳他们的建议；如果出现会计问题，管理层会向注册会计师们咨询并采纳他们的建议。但如果遇到营销问题，管理层会跟营销部门说，我们会按照自己的方式来做，营销解决

的不过是常识性问题。说到常识性问题，在这方面没人能比CEO懂得更多了，对不对？现实就是这样。

美国广告史上最著名的创意中有一个是摇滚音乐的先锋杂志——《滚石》做的。

广告画面的一半是人们一贯想象中的《滚石》读者，另一半则是《滚石》对实际读者的概念刻画。拿其中一则广告来说，一辆旧大众小面包车以迷幻设计跟和平符号重新包装展示“认知”，相对应的一页，一辆原样的福特野马展示了“事实”。

然而我们认为，很多看广告的读者更可能将《滚石》读者放在那辆迷幻色彩的面包车上，而不是开着福特野马。

认知就是以上述这样发生作用的。改变认知是人生最困难的几大事情之一。而当管理层忽略认知而只顾事实的时候，与其说他们是在解决问题，不如说他们是在自找麻烦。

〔本文由艾·里斯先生授权里斯伙伴（中国）营销战略咨询公司翻译〕

认识你的大脑

艾·里斯

人的大脑分为左右两个截然不同的半球，左半脑主管语言表达、逻辑和分析性思维等活动，而右半脑主导视觉感官、感性和整体性思维。人的思维总是受大脑的其中一边半球来主导性地支配，有的人以左脑思考为主，有的人则以右脑思考为主。从本质上来说，这和人类行为的一个显著特性——有的人惯用左手，有的人惯用右手，是一致的。

那你属于哪一种情况？

如果你是一个企业的CEO，你很可能是左脑思考者。管理人士通常都具备卓越的口头表达能力、逻辑思维和分析思考能力，在作决定的时候，他们需要事实、数字、市场资料、消费者调研等支持，否则，就没有了最终衡量的底线标准。

如果你从事市场营销方面的工作，你很有可能是一个右脑思考者。营销人员注重视觉感、感性而整体性思维，他们通常依靠“直觉”作出判断，很少或几乎没有特别的根据来支持他们所作的决定，否则，也不会有像市场营销学这样富有创造性的学科了。

认识你的思维方式

左脑思考的人偏好文字思维，而用右脑思考的人则喜欢视觉思维，这是使用不同大脑半球进行思考的另一个显著区别。当一个管理官员演讲时，他（她）一般都站在讲台旁，朗读文稿或提示板上的内容。如果是一个营销人员演讲，他（她）会站在一个屏幕前，演示视觉感更强的幻灯片。尽管一个习惯左脑思考的管理人员也会使用幻灯片，但并没有真正的视觉效果，只是一些文字而已。

右脑思考者的书面表达都会直观化，在他们的书信或邮件中经常用一些言简意赅的词，一个句子就能表达一个完整的思想。左脑思考者是以文字为导向的，所以，他们通常也是很好的演讲者。右脑思考者通常也可能是很好的作者，为什么呢？因为在一页纸上排列用词与其说是文字挑战，其实更像是视觉挑战。

那么，你又是属于哪种情况？

也许你会认为你可以支配你的左右脑同等灵活地思考，但研究表明其实这不太现实。许多人被认为是可以平衡地使用左右手（比如棒球比赛中左右手都能打的击手），但其实他们是左撇子，经过了长期训练才能灵活使用右手。反之亦然。

平衡地使用左右半脑，对常人也几乎不可能实现，你可以学习如何练习使用你不常用的那半边大脑，但要做到左右同时平等工作是基本不可能的，先天就决定了你在生活中是左脑思考者还是右脑思考者。

企业家VS管理者

左右半脑的概念可以用来解释这两者的不同。

绝大多数企业家都是以右脑思考为导向的，他们通常都是盯着“蓝图”的梦想家，时常对眼前的境况感到困扰。

历史经验告诉我们，企业家通常都不善于长期管理。也许一个企业需要由一个右脑思考者来促使其取得发展，也需要一个左脑思考者，在它确实开始稳步发展之后对企业进行长期的管理。正如英国

《金融时报》专栏作家斯特凡·斯特恩（**Stefan Stern**）在其专栏中评价的那样：“没有企业家，就没有了生意。但是如果一直让企业家来管理，也同样不会有太多的生意。”

经营一个企业可能需要符合逻辑的、分析性的思维，同样，企业也需要直观的、整体的思维来做营销方案。

会议室里的“战争”

在多年的咨询生涯中，我们参与了多场这样的“战争”（对问题的争论），“战争”中留下的疤痕可以为此作出证明。在失败的战争中，似乎有一个共同的主题——管理人员总是赞成那些苍白的“常理”式的想法和概念，这也是他们左脑思考导向的一个惯性。我们赞成的观点和概念也许不太合乎逻辑，但是直觉告诉我们，这些想法都会奏效的，这同样是我们右脑思考导向的一个惯性。很多会议室“战争”常常在具有相同目的但思维方式迥异的两方之间发生，只要双方能彼此理解，差异也不见得是坏事。

我们最近为一个印度客户完成了一个战略咨询项目，这个项目中的产品后来在市场上取得了巨大的成功。但是这个企业的CEO告诉我们，最初他认为我们提出的战略毫无道理，甚至听起来很“愚蠢”，但是出于对“里斯伙伴”这个品牌的信心，他最终同意实施我们的方案。

这是注定要发生的。如果你是一个左脑思考的逻辑思维者，你对右脑思考者设计的营销方案不会产生任何热情，再好的战略对你这样一个逻辑思维者来说也是毫无价值的。

“常理”VS营销感觉

管理层坚信要取得成功必须要有比对手更好的产品，而营销人员认为更好的认知才是打败对手的关键。最终由谁来决定？牌局常常早已设定，每个营销战略都必须得到管理层的认可。

“常理”就是管理层左脑支配的逻辑和分析思维与营销人员右脑支配的感性和整体思维之间的隔阂。随着市场营销人员工作经验的累积，他（她）会越来越多地发现，被我们视为当然的“常理”常常出错。

营销大师菲利普·科特勒说过：“市场营销这门学问用一天就能学会，但是要穷尽一生才能真正掌握。”面对那些有权决定营销策略但缺乏必须用一生来积累营销经验的执行官，营销人员是怎么做的？执行官或决策者并不彻底清楚。

必败之仗

我在很多国家的会议室里与CEO们一起开会讨论，常常为争论一个营销战略方案花去很多时间。“你的观点棒极了，但是我们会按照我们的思路来执行，”典型的CEO一般都这么说，“我相信我们的营销团队可以出色地执行我们的新战略。”

市场营销依靠的是百分之九十的战略和百分之十的执行。有了合适的产品和一个好名字，并且找准了目标受众，用一个精准的定位在一个合适的时间段推广，绝大多数的营销战略都能奏效。真正困难的部分在于这百分之九十，百分之十的具体执行并不费力。

从根本上来说，执行依靠的是人，人和人总是不同的，即使两个公司同样各雇用1000名员工，他们的员工执行能力也几乎没有可比性。此外，好的战略有助于推进执行，事实上，好战略能激发更好、更加一致的执行。

站在“常理”这一边的往往是用左脑思考的管理层人员，他们用理智和判断力来处理问题，重点总是在产品上，“如果我们能制造一个比竞争对手更好的产品，以更低的价格出售，我们一定能打赢这场仗。”

令右脑思考的营销执行人员受挫的是，管理者强调的“常理”排除了那些不合逻辑的、反常理的“营销设想”（能提升企业业绩的可能性）。

正因为营销观念与“常理”是抵触的，所以，营销观点从一个定位概念上来说总是很难，它们关系到改变人们固有的习惯和认知，这是多么艰巨的任务，问问精神病学家或心理学家就知道了。猜猜谁是会议室“战争”的赢家，显然不会是反常理操作的营销执行者，而是拥有权力的管理者。

当一个企业陷入了困境，解决方法总是相同的“常理”——提高产品质量，减少产品成本，降低产品价格，然后召开员工会议，谈谈忠诚度、热情和团队建设。

生产线扩张说了算

生产线扩张已经被左脑思考的管理人士奉为教条。我们无数次地与企业的管理层就这一决策发生争执。

猜猜西联电报开始进入到电话服务行业时决定用什么名字。当然是西联——想当然的“常理”思维作出的决定。西联曾经是一个有着百年历史的公司，为什么不能把这一古老而知名的名字用在新的电话服务行业？这个决定听起来毋庸置疑，却使公司的损失达到6亿美元，以致最终破产。

猜猜柯达在进入复印机领域，与施乐、佳能、理光竞争时，它使用了什么名字。当然还是柯达。另一个“常理”式的决定引发了一场营销灾难。

猜猜施乐在进入台式计算机行业时用了什么名字。当然还是施乐。在支付了10亿美元购买数据系统后，施乐指出他们自己的品牌会被更好地认同。也许是事实，可惜品牌认知可不是这样的逻辑。

猜猜IBM决定进入个人计算机领域时用了什么名字，再猜猜是谁打赢了个人计算机这场营销战。不是IBM，而是戴尔。在这场战争中戴尔凭借聚焦于一个简单的词——直销——而赢得了胜利。戴尔只通过直销方式向消费者出售个人计算机，而没有零售终端，这是典型的右脑思考的企业家的做法。

如今IBM个人计算机的残余生产线落入“联想”之手。你觉得他们会想出一个直觉而整体性的右脑思考导向的想法吗？那是不可能的。联想和大多数中美企业一样，由用左脑思考的管理层来经营企业，他们最主要的想法似乎总是扩张生产线。那才是符合逻辑的。同样的思维定势，在QQ系列车取得最初的成功后，奇瑞也开始沿着相同的方向挺进了。

猜猜世界上最大的书籍经销商Barnes & Noble决定启动互联网购书业务，决心与亚马逊（Amazon.com）一较高下时用了什么名字，再猜

猜谁赢得了这场战争。赢家并不是Barnes & Noble，而是由31岁的贝佐斯（Jeff Bezos）缔造的网络书局，而贝佐斯在此之前从未卖过图书。

与管理层站在“常理”这一边的还有律师和会计师，他们相处得可十分融洽。

当管理人员遇到了法律问题，他们就会寻求律师的帮助，并无例外地接受他们的意见。

当管理人员遇到了账目问题，他们就会寻求会计师的帮助，并无例外地接受他们的意见。

当管理人员遇到了营销方面的问题，他们也会求助于营销人员，然后却说：“我们会按照我们的想法来做，营销不过是一些常理性问题。说到常理，没人能比CEO更了解的了，不是吗？”

确实如此。

但是，在今天的商业界，这种“常理”性的思维已经不起作用了，唯一能奏效的是市场营销感觉。

战争还在继续

事实上，战争才刚刚开始。每年产生的新一代MBA们进入企业会议室，走入战场，为他们的管理之位做好应战的准备。

每年，世界上那些最著名的报纸、杂志和电视台不断补充着管理界的教条，几乎没有（即使有，也只有极少的）知名媒体会报道市场营销方面的故事。当然，他们也会谈谈营销，但是得用管理术语——生产更好的产品、提供完整的生产线、扩大品牌、针对市场中心、保持永久性增长、为顾客创造生活、坚持创新、利用多媒体等，特别是运用那些朴实而悠久的“常理”。所有这些概念都非常有意义，只不过没有营销价值罢了。

管理者永远不会真正了解市场。他们为什么要了解？管理者还有很多重要的事要去做：产品、资金、法律、职员流动、政府关系。要向一个管理者灌输市场概念，市场营销者应该牢记这条原则：左脑思考的管理者永远不会懂右脑思考的营销执行者。

这是一场必败之争吗

不一定！

营销人员要将他的营销理念灌输给管理者就要用管理者的术语，而不是营销语言。

一个营销人员应该用分析的手段来支持全面的观点，用事实、数据、市场份额和其他资料把直观的想法表述给一个逻辑思维者，不要只是灌输一个定位概念，要做成一个推理——“我们像丰田汽车那样做，在美国市场投放一个高端品牌（雷克萨斯），即使那里还没有日本高价位汽车的市场。”或者，“我们应该像亚洲航空公司那样，启动一个低端品牌，虽然那里低端产品或服务的市场还是一片空白。”又或者，“我们应该像苹果那样，开创像iPod那样的第二个品牌。”

右脑思考的市场营销人员可以概念化地思考，但是，需要用支持逻辑和分析的推论表述给左脑思考的管理者；右脑思考者应该把视觉观点转化成文字表述，谈谈“推理”而不是图标式的注解，谈谈产品的优势和特点而不是一味强调品牌在认知上的定位。

管理理念与营销策略永远无法完全互相理解，但在一个成功的企业里，管理者与营销执行者都必不可少，他们之间必须学会更好地融合与沟通。

〔本文由艾·里斯授权里斯伙伴（中国）营销战略咨询公司翻译〕

重新认识营销

韩庆祥

作者简介

北京市经济管理干部学院著名教授，享受国务院特殊津贴专家，北京新拓北斗企业管理咨询中心创始人；清华大学、北京大学、中国人民大学、复旦大学、浙江大学、中山大学、西安交通大学、中央党校、国家行政学院等高校长年特聘教授，出版《实用市场营销学》、《创造有效管理》、《前沿营销》、《企业行为管理》等多部专著。

营销是非常科学的，营销也是非常艺术的，但就营销作为一门学科而言，它既不是一门科学，也不是一门艺术，而是一种实践。实践是主观见之于客观的探索，实践是在适当的地点、适当的时间做适当的事情，实践在于不断地“反思”和“试错”。由于我们作出了“营销是一种实践”的判断，那么就需要对营销的本质作出新的认识，而每一次对营销的重新认识，都会使营销向新的层面发展。凡是能够率先领悟营销新变化的企业就能取得竞争的主动权，而滞后对营销的认识，就会不可避免地丧失原有的优势，向被动以至失败的方向转化。

影响营销的三要素

属于企业管理范畴的营销，是指具体到一个企业在市场竞争中如何取得有效的成果，确保企业得以持续发展的行动过程。如何把握营销的内涵，受三个变量的影响：即顾客、企业 and 环境，其中有一个变量发生了变化，对营销策略的具体判断就必须作出调整。

顾客定位

今天我们所面对的顾客群体不断地分化和组合，会演变成形形色色的细分群体，这些群体可能是实在的，也可能是虚拟的，总的趋势是需求向差异化发展。今天消费者的追求是时尚的，但这种追求和以前完全不一样，以前追求的是认同，而今天的追求是差异化，也就是想办法与别人不一样。今天的消费者其品位在提升，而且在日趋成熟，人们需求的注意力不仅在产品性能上，而且要从产品的文化内涵中体验到某种自身精神需要的满足。当然，不同地域间发展是不均衡的，某种特征的需求又是在不断变化的。

对企业营销策略作出判断的首要根据是顾客的需求。只有在深刻理解顾客需求的基础上，对产品和服务进行清晰的定位，为顾客提供具有说服力的理由，同时叙述出能动情进而动心的故事情节，营销才能达到预期的成果。如果说传统营销重点在于说服消费者，那么当今的营销重点在于与消费者沟通。

对消费者的理解体现在怎么看待消费者。消费者首先是营销的参与者，他们应是营销信息的主要来源。这种参与不应仅停留在促销环节上，而应是从产品创意到产品销售的整个过程，营销的任务是为实现这种参与提供展开的平台。进一步说，消费者同时可以成为投资者，购买的目的是不再是单纯的消费，而是保值和增值。有的企业开始建立消费联盟的积分体系，使消费者在消费的同时，通过积分可以达到分红的目的。在这里，新型的营销使买与卖的界限变得模糊起来。消费者需求的多样性和多变性，使单一企业很难充分满足消费者需

求，往往需要通过企业间的竞合以及对社会资源的整合来达到营销目的，于是竞争的界限也模糊了。因此，市场竞争的核心不再是产品的性能、质量、价格，甚至不是非常重要的服务，而是商业模式之间的竞争。

企业形态

营销对消费者的理解变了，随之对企业自身的理解也发生了变化。首先，企业不一定还是传统的生产实体。蒙牛的迅速崛起，就是先做市场后建工厂，销量做到1个亿才有自己的厂房。网上“红孩子”公司，凭着客户目录、电话中心、一定小规模门店和与之相配合的网站，形成了年销售额可达10亿元的母婴产品销售商。另一种趋势，网上的一些营销者不仅其企业是虚拟的，所销售的产品也是虚拟的，人们可以试穿巴黎时装，也可以点一桌满汉全席，当然都是精神会餐，“画饼充饥”。营销有赖于信息连接，现代营销在于用所掌握的有限资源去支配社会的无限资源。

随着企业的经营方式发生了变化，企业的形态也在发生变化。企业在竞合中其形态在不断地演变：“你中有我，我中有你”。无论是产业链联合、同业和异业联合，还是基于未来发展的战略联合，企业都必须以创新的思路规划营销。这里的关键课题在于，如何在联合中保持自己的支配地位。支配地位来自于企业拥有的某种资源，而对什么是资源也需要重新认识。这种资源很可能就是我们身边原来熟视无睹的事物，需要领先者以足够的“想象力”，找到把这种资源变现成商业价值的智慧和方法。江南春就是把人们等电梯的无聊时间看成是资源，开发出了它的商业价值，创造了“分众”媒体的商业模式。掌握资源的目的在于完全控制，而且在于与联合方实现共赢，在于企业在联合中所确立的不可替代的位置，即“生态位”。

企业建立营销制胜的商业模式，关键在于针对消费者的需求构建创新的营销运作体系——使操作过程流程化，使复杂的营销过程简单

化。进一步通过不断复制，迅速实现市场扩张，用有限资源整合社会无限资源。营销的利润不一定产生于具体的产品，利润来自于体系。

当今的营销，企业已经不仅是所依托展开的实体，也可以当做营销的对象，营销可以卖产品、卖服务，也可以卖企业。当企业实行股份制之后，股权的转移就为卖企业创造了条件。季琦等人运作携程网，用3年时间将其送上纳斯达克，可他们并没有亲自经营下去，而是卖掉了掌握的股份，按原来的思路又做了“如家”经济型酒店，同样又送上了纳斯达克。对如此成功的项目他们并不留恋，而是又退出来开发新的商业项目和模式——“汉庭”。对这些经营者来讲，企业成了传统意义上的产品。将来的趋势是：一流的营销卖企业，二流的营销卖标准，三流的营销卖服务，四流的营销卖产品，五流的营销卖苦力。

环境变化

任何企业的营销都是在特定的环境下展开的，消费者、竞争者和国家政策都是构成商业环境的要素，它的集成就是经济形势。就当前企业面临的具体经济形势而言，能源紧缺、原材料价格上涨、传统出口产品受阻、人民币升值、新《劳动合同法》实行、环保提出新要求等，企业迫于生存的需要，必须重新认识和理解营销。

面对经济形势的变化，谁能首先察觉到需要对传统营销进行改造，进而对营销进行创新，谁就能取得竞争的主动权。浙江杰玛高科技产业公司原来是一家生产坯布出口的公司，早在多年前他们就意识到，按传统营销模式走下去会越来越被动，于是就与天津化工厂实现异业联合生产涂层布。这种涂层布可以起到钢板的作用却具有极大的柔性，美国大量进口用来保护河堤，高等级的高速公路底下也要铺一层涂层布，还可以用来做货车的车厢。当初我国建设青藏铁路，工程进入西藏之后出现了难题，地下埋的是冰，随温度变化就会翻浆，后来就是用铁丝编成方格，上面铺上石子，石子上面再铺上涂层布解决了这一难题。杰玛公司当然不会有以前同行企业所遇到的烦恼，对经济形势变化的不同理解，就演变出不同的营销模式。

对当前竞争形势的判断就是，几乎所有的市场都被品牌产品所占据，强大品牌在消费者的心理上占据着强大优势。与强大品牌竞争，采取追随的方式，就永无出头之日。唯一的办法就是重新定义品牌规则，动摇对品牌优秀功能的传统理解。任何强大的品牌都在于发挥出某种优势，但任何优势的另一面必然伴之于某种劣势，而针对强大品牌的劣势发挥出自己的优势来，才能与强大品牌抗衡，赢得一片自身发展的市场空间。要想实现这一目标，就必须创造性地理解营销趋势，赋予营销以新的内涵。

能否对营销做出新的定义，重要的在于企业对环境认知和自我认知，敏锐地察觉其中所发生的变化，及时做出反应。这种反应不是仅停留在策略上，而是对营销的本质作出新的判断。有什么样的营销指导思想，随之也必然会有什么样的营销方法。

提高理解营销的层面

什么是营销？这是每一个企业无法回避的问题。回答这一问题，不在于语言的表达，而在于采取了什么行动，企业的行动告诉了我们，企业领导人在怎样理解营销。人的实践行动受思想所支配，回答什么是营销，实际上解决的是营销的指导思想问题。

营销的误读

“营销就是卖东西”，任何企业营销者都会认为这样的理解太浮浅，可在现实中，这样理解营销的人并不在少数。他们采用的基本营销方式，就是建立起一定规模的推销队伍，“卖出去就提成，卖不出去就扣奖金”，至于是怎样卖出去的、卖出去会产生什么后果，企业领导人并不关心。

按这样的思路延伸下去，营销就成了促销，于是很多企业特别钟情于“点子大王”，因为“点子大王”的奇招可以使产品很快地卖出去。有一家企业卖饮水机，“点子大王”给出的奇招是：“谁来撒一泡尿，在饮水机中过滤，把过滤的水喝了，就给谁5000元。”任何营销都要卖东西，问题在于卖出去后产生的后果是什么？营销不能将注意力仅集中于一次买卖过程，而是要从长久的过程中把握所要获得的成就。

战略地理解营销应集中在品牌策略上，使品牌价值不断地提高。可在怎样创名牌的问题上，又会涉及到怎样理解营销的问题。那种利用广告轰炸的办法，企图在一夜间成名，说是创名牌，实质上是不顾后果地想多卖产品，那些一夜成名又突然一夜间轰然倒下的企业，正是对这种营销理解的写照。这种所谓的创名牌，关注的只是品牌的知名度，而忽视了品牌的美誉度和忠诚度。创名牌关键在于能够坚持一贯的风格，绝不做有损品牌形象的事情，品牌传播当然也是必不可少的工作，重要的应是抓住某一社会事件，表达出企业的营销理念，体现出企业的社会责任感，使品牌在社会上得到广泛的认同。“王老吉”（饮料企业）在汶川大地震中带头捐款1亿元，得到了社会的赞

扬，而企业的营销业绩也因此得到大幅度提高，应当说支持公益事业和捐赠也是营销，不过这种行为表达了企业对营销在更高层面上的理解。

将营销理解为卖东西，不仅局限在促销过程中，也体现在产品设计和生产中，即“以消费者为中心”还是“以自我主张为中心”的问题。如果只是按照企业主观想法设计和生产产品，然后想办法再卖出去，那么营销不可避免地只能在低层面上展开。升华对营销的认识，必然要扭转“以自我主张为中心”的短视。

营销的本质

如果我们能深入到事物的本质进一步理解营销，那么决策者就能上升到新的层面来把握营销的内涵，就会认识到营销是满足消费者的需求。企业采用这样的营销指导思想，领导者就会告诫下属，要与消费者进行沟通，要加强对消费者的服务，力求使消费者满意。其结果，营销就会赢得全新的局面。

要满足消费者的需求就要用心去理解消费者，正如企业将东西卖出去并不是目的，那么消费者买东西也不是目的。就消费品的购买而言，那是为了提高生活质量；而对工业品的购买，用户的意图是为了提高工作效率。

生活质量实质是一个幸福的范畴，而幸福则是一种快乐的感觉。在人们对物质需求有了较充分的满足之后，那么这种满足更多地是来自于对精神需要的满足。因而营销不仅仅限于让消费者感觉到产品的性能和特征，还在于根据消费者所需要的感觉和体验组织营销活动。要知道，今天人们买一套房子并不完全是为了居住，还是为了获得安全感和归属感；买一件衣服更不在于为了遮体，而是为了提高自身的形象和获取交往的信心；买一组家具，也并不完全是出于实用的考虑，更重要的是营造温馨的生活。有人曾开玩笑讲：“就是买一口棺材也不是为了死，而是要使自己的灵魂在天堂里获得美好的感觉。”据说，意大利的一位棺材商人就曾给客户寄去100本挂历，寄出去之后许

多人打电话要这份挂历，这位商人意识到卖挂历能赚钱，就印了大量挂历销售，果然发了财。大家为什么喜欢这份挂历呢？这份挂历所照的棺材旁边都靠着一名美女，人们从中感到将来就是到了天国，自己身边也会有一名美女陪伴。消费者期望从企业的营销过程中获得美好感觉，而企业则需要通过营销理解消费者的感觉。

营销要为消费者提供高质量的产品和服务，但高质量的标准也应来自消费者的高层次需求，而不要造成功能浪费、使用负担和提高消费成本。有些产品的功能和性能标准较低，也许在企业的理解是无所谓的，可在消费者那里却是不可缺少的。就是在营销的传播中，企业也需要了解消费者熟悉的语言，而不能认为，我们熟悉的专业语言消费者也能听得懂。有个企业在空调广告中宣称：“空调的噪音可以达到27分贝。”有多少人能反应出27分贝是什么概念？而伊莱克斯电冰箱最初在中国市场上销售，广告词却是：“电冰箱的噪音就像撕一张纸的声音。”表面上看只是广告词上存在差异，实质上却是对营销的理解上存在差距。

营销理解的提升

对于工业品营销，更要坚持“将一切困难留给自己，将一切方便让给用户”，营销服务应延伸到产品的使用过程。在市场经济中，企业营销所获得的收益是——为用户承担风险所获得的报酬。当营销让消费者承担的风险趋于零，那么营销的收益也随之实现了最大化。

对营销的理解向更高的层面提升，营销还应理解成为消费者创造价值，消费者消费的过程同时也是企业增值的过程。由于消费者的需求日趋多样化和丰富化，而企业营销出于定位的需要会更加专业化，那么传统的营销便无法解决这一矛盾，由此，行业领先者提出了商业模式的竞争。商业模式不仅仅是营销方式的变革，它实质上是解决当前所面临矛盾的营销革命，其中涉及到产业链的整合，即如何整合社会资源以达到为消费者创造价值的目的，营销中的竞争走向了竞合。

对营销理解的提升，不仅要能立足于为消费者创造价值来理解营销，还有一个在什么范围来思考营销的问题，比如，就企业所在区域，还是全国以至全球市场来思考，营销主体得出的结论是不同的。另外，还要注意到在竞争中思考。如果竞争对手也在进行同样的思考，那么我们的营销仍然显示不出优势来。所以，我们还要制定出超越竞争对手的差异。有差异就会有市场，有差异就会有竞争力，有差异就有利润，有差异甚至可以使企业在一定时期相对垄断市场，以获得巨大效益。差异体现出企业营销者的智慧。所谓差异，就是企业建立起自己独特的营销主张和方法。

转换视角实现营销突破

摆在人们面前的现实是相同的，可是面对现实，人们所做出的反应和产生的认识却千差万别。人们总是用以往的知识、经验来解释现实，得出自己认为正确的结论。其实，如果能换一个视角看待现实，就会产生全新的认识。由于人们往往是用经验和知识作为认知的根据，因而，其对现实变化的反应容易产生滞后性。在这种情况下，谁能迅速意识到需要换一个视角认识现实，并敢于对似乎已成定论的事物作出新的诠释，那么谁就会在未来发展道路上开拓出一片新的天地。

面对市场营销，机会总是不断地出现，可当要去把握机会时，遇到的问题、困难形成了障碍，甚至还有风险。如果我们总是从传统的意义去理解所面临的现实，所得出的必然是消极的和被动的结论，在行动上总是疲于应付。如果我们能换一个视角去理解，那么问题不过是明确了的要解决的课题，困难则是解决问题的途径，障碍就是机会的提示，而风险正是创新的根据。对企业来讲，绝不能将营销理解为卖东西，营销应是深入到消费者立场上去排除障碍，克服困难，解决问题，当我们做到了这些，那么也就赢得了机会。

我们的营销应以消费者的需求作为思考的出发点，如果消费者在物的效用、所有效用、地域效用和时间效用上还没有得到满足，那么营销的机会就是存在的。

物的效用满足

所谓物的效用满足，是指消费者对某种产品和服务的效用还存在着不满意的评价，如果企业通过营销能使消费者产生满意的感受，也就由此赢得了市场机会。产生这种不满意的原因，首先在于企业缺乏与消费者进行沟通，只是想当然地猜测消费者可能会有什么需求。

当年，北京白牌和五星啤酒都是知名品牌，被推荐为国宴用酒，质量可谓上乘，可为什么最后却败在了“燕京啤酒”的脚下，而燕京啤酒最初不过是县办的一家小啤酒厂？原因在于，燕京啤酒的总经理李福城亲自骑着平板车到北京小胡同去卖啤酒，亲自体验北京的消费者对啤酒有什么要求，经过一段时间的沟通，李福城发现由于北京人的口味偏咸，配合淡味的啤酒口感比较好，于是就开发了独具风格的“清爽型”啤酒，一举占领了北京市场。

娃哈哈推出“非常可乐”的时候，几乎没人看好会获得成功，可事实却证明其获得了令人瞩目的成就。这是由于“非常可乐”最初定位是县城以下的农村市场，而作出这一正确决策的娃哈哈老总宗庆后，（他）一年有200多天是在市场上（密切接触消费者），而且是跑农村市场。“非常可乐”的成功就是与消费者沟通的成果。

消费者物的效用没有得到满足，还在于企业服务没有到位。众多企业理解的服务只是弥补性服务，是在顾客提出要服务的时候才去服务，就是这种服务也还不能做得令人满意。当顾客已经提出服务要求再去服务，顾客不会满意，只是“不再不满意”，或者说只能消消顾客的怨气。只有顾客还没提出服务要求时就去服务，也就是主动地去服务，顾客才会有满意的感受。

大家公认海尔的竞争力在于它的服务力，那什么是海尔的服务呢？有一位妇女给海尔销售部打电话说，家里很热想装空调，可自己带着孩子在家出不去，能不能将空调送来再交钱。经理表示没问题，马上就把空调送去。在打电话时，经理听见孩子在大哭，估计孩子可

能长痱子了，就告诉安装人员：“你先到市场买两包痱子粉，安装时给带去。”安装人员到了顾客家，果然发现孩子长痱子，于是讲：“我们经理从电话中传来的哭声估计，是孩子长痱子了，让我们给您带来两包痱子粉。”这位妇女接过痱子粉时万分感动，至于后面会产生什么效果，那就不用赘述了。这个故事，就告诉了我们什么是海尔的服务。

相反，有一家公司销售的彩电，在促销时承诺保修5年，一位顾客所买的彩电用到4年半出了毛病。当这位顾客拿到厂家维修部去修理时，维修部讲没见过这样的保单，产品只保修一年，所以彩电不能保修。顾客很生气，就给中央人民广播电台写了一封信，中央人民广播电台播出了这封信。企业总经理知道后，赶紧带人拜访这位顾客并修好了电视。顾客随之又给中央人民广播电台写了一封信表示感谢。就是说，顾客感谢的是中央人民广播电台，而不是感谢厂家。需要说明的一点是，如今这家企业生产的彩电在市场上已经消失了。

当今的营销总趋势，正从产品营销发展为方案营销。在产品营销中，利润点主要在产品上，而在方案营销中利润点主要在服务上。而服务内涵也要重新定义，并从中寻找新的商机。

所有效用的满足

所有效用的满足，是考虑消费者是不是想买就能买。由于种种原因，如运输问题、操作条件问题、辅助设施问题，以至于有些产品还存在购买审批问题等，顾客不是想买就能买。如果我们能为顾客排除障碍，那么也就获得了商机。

这其中的一个敏感问题是：顾客缺乏购买能力怎么办？这是个最大的难题，同样也是最大的商机。河南有一家拖拉机厂的老板，他原先在北京收废品，通过收废品他获得了怎样串换物资的经验。回到家乡，他发现拖拉机销路不好，随之农机配件也很难卖，时间一长生了锈就要报废，赊欠企业也愿卖。于是，他不用现金就购到一批农机配件，找到一些拖拉机底盘拼装成拖拉机。在销售时，如果没有现金农民也可用其他物资来换，因为有串换的办法，他巧妙解决了农民的购买能力问题，企业很快壮大起来。

让现实中缺乏购买能力的人也满足需求，这是营销拓展的另一命题。

地域效用的满足

地域效用的满足，是指营销向新的市场需求空间扩展。扩展所遇到的普遍问题，尤其是在国外，产品会遇到贸易壁垒，于是就存在着营销障碍。不过这种障碍对其他同类企业都是普遍存在的，谁首先排除它，谁就获得了商机和优势。

破除地域障碍要善于借力，采用双赢原则实现联合。北京二锅头酒在中低档酒中可谓处于强势地位，其他品牌中低档酒要想进入北京十分困难。五粮液酒业集团公司属下的几个中低档品牌想在北京市场占有一席之地，多次努力成效甚微，后来与北京糖业烟酒公司合作，采用“京酒”品牌，利用北京糖业烟酒公司的渠道打通了终端，加上有力的传播，迅速占领了北京市场。知名品牌或具有市场竞争优势的产品，与具有地域优势的企业实现联合，是开拓新市场的有效方式。

时间效用的满足

时间效用的满足，是指怎样为顾客解决购物方便和淡季不淡的问题。有一年，北京的夏天特别热，一家商店却决定把时令商品全部收起，腾出场地专卖羽绒服，而且只卖高档，但一律折价50%。一开始吸引了很多人是看热闹的，可到了现场看到哪件都不错，很合算，到了冬天还不一定好买，结果纷纷购买，销量相当可观。有些商家到了第二年夏天跟着学，也卖羽绒服，结果却无人问津。反季销售属于逆向策略，如果大家都跟着做，那么逆向就变成了顺向，当然就不会再产生出奇制胜的效果。

提出“重新认识营销”的目的在于实现方法创新。创新首先要有创意，对于创意，不能理解为“招数”的变换，而是要对营销的本质特征有一个全新的认识，产生全新的独特见解，由此产生的创意才具有巨大的价值。

市场营销的批判哲学

韩庆祥

面临日趋激烈的市场竞争，企业营销必须创新。什么是创新？就是对传统模式提出挑战，对那些似乎已成定论的事物进行批判。批判不是对传统的全盘否定，批是剥离，判是判定。批判是一种扬弃，批判是一种突破，批判是一种超越。

对营销的批判不是口头的论战，也不是学术的争鸣，而是实践必须作出的选择。这种批判不是对理想的向往，而是基于所面临的现实作出的具有风险的决策。所追求的目标不是趋于完美，而是构造差异，创造竞争对手无法模仿的竞争优势。

批判权威

权威是什么？权威是以往事业的高峰。如果我们不敢批判权威，那就无法超越权威，一切都会停步不前，就不会有一片创新的天地。历史总是在对权威的批判中发展的，在批判权威中迎接一个又一个挑战，突破一个又一个极限，攀登一座又一座高峰。

营销中所指的权威是谁？就是企业最强大的竞争对手，就是行业的领头企业，甚至是那些构成市场垄断的企业。它们是市场的统治者，不推翻它们的统治，就没有其他企业充分发展的自由。在市场竞争中，批判权威是企业强大别无选择的必由之路。

批判权威并不是诋毁权威，也不是像对待敌人那样对待权威。而是崇敬权威，学习权威，最后要超越权威。企业在市场竞争中所确定的战略目标，绝不能是建立在企业领导人美好愿望和宏伟设想上，也不仅仅是企业根据内部资源所进行的战略规划。企业战略的制定只能是围绕“为消费者创造价值”这一基本主题，以竞争对手为超越目标，确定企业的发展方向。本行业的权威应是企业确定战略目标重要的参照对象。

国家为什么让世界各国的企业进入中国市场，原因之一就是要在 中国造就世界竞争的平台，让中国企业在与世界强大企业的竞争中成长。可能是出于政治目的，日本原首相小泉告诫日本企业家不要到中国去投资，到中国去做买卖能赚大钱，可中国的企业就会了解到日本企业的精髓，在竞争中超越日本企业。他讲，中国乒乓球最初向日本学习，之后打败了日本；女排最初也是学习了日本的训练方法，之后中国在比赛中就占有了绝对优势。中国的企业要去体验这一规律，勇于实践在竞争中获得的学习成果。

批判权威，首先在于分析行业标杆企业的本质特征，而不在于把握其形式上的表象。正如当年“荣华鸡”、“红高粱”要与“肯德基”、“麦当劳”一决高低，结果一败涂地。其实，它们竞争的不是卖快餐，它们

竞争的是品位、理念和文化。有人形象比喻荣华鸡、红高粱是义和团，拍着胸脯高喊“刀枪不入”就冲了上去，勇气可佳，但落后的营销文化使其必然失败。认识行业标杆企业的本质，要从行业标杆企业形成强大竞争力的历史经验去分析，要把握其在长久发展过程中坚持不变的东西。这样就能明白，我们应当做点什么。而其长期坚持的东西在新的历史时期是否应融进新的内涵，其采用的营销模式与时代的要求是否有不协调的地方，甚至可以思考是否存在着可代替的新营销模式。

凡是具有强大竞争力的企业，都必然是将某一方面特征和优势发展到极致，也就是在某一点上形成了在消费者心目中不可替代的价值。但任何事物都有两面性：当某一特性向极致发展的时候，其另一面的缺陷就会暴露出来，这就为竞争对手充分发挥另一种特性提供了巨大空间。例如，当年乐百氏为了表明自己是极纯的纯净水，在广告中演示27层过滤。农夫山泉正是抓往了这一点，“由于太纯了，（水）就没有味道”，那么我的定位则是“农夫山泉有点甜”；太纯的纯净水在过滤杂质的时候也过滤掉了矿物质，而农夫山泉则是产自千岛湖的深层天然水。可以说，乐百氏的广告客观上成就了农夫山泉。这里提出批判行业权威的策略，就是企业在竞争中要选择与强大竞争对手相反的路径。

在市场竞争中，重要的不在于克服劣势，而在于首先将优势发挥出来，克服劣势也不是与竞争对手相比，而是集中精力去克服影响自己发挥优势的劣势。要认识自己的优劣势，仅凭传统意义去理解并不一定能得出正确结论，在竞争中去体验，可能会得出完全相反的结论。按以往的经验去想象，小企业当然难以与大企业抗衡。但当小企业进行高度社会分工，按全新的商业模式组成企业群落，那么就会发现“小是美妙的”，大生产经营成本控制和对市场反应灵敏度的劣势就显现出来。

批判权威的目的就在于找到强大对手的劣势所在，而找到强大竞争对手劣势的目的在于发挥自身的优势。

批判传统

企业要想在激烈的竞争中有所突破，就必须实现营销创新。从主观上讲，人人都有创新的愿望，可受传统的束缚，创新往往只是停留在愿望上。不批判传统就无法创新，创新可以理解为批判传统的产物。

任何传统的形成都有其历史的合理性，是被人们经验曾经证明了的正确结论。传统靠权威舆论维持，甚至成为人们的信仰。传统也有着重要的现实价值，它维系人们的共同行动，按传统照办有利于提高效率。坚持传统的弊端在于会失去对现实环境变化的敏感性，仅仅将精力放在维系过去上，结果常常是失去了未来。传统值得尊重，但批判传统才能找到取得重大突破的根据。

提出批判传统在于形成传统的条件变了，传统已经失去了存在的理由。传统营销的基本特征是从自我出发，多方面改进内部管理，绞尽脑汁寻找促销绝招把东西卖出去。传统的营销认为，“做大做强”的主要手段是加大投入，通过不断追加投资拉动销售；创名牌的手段就是广告轰炸，甚至认为恶俗广告最有效，其背后的哲学是“谎言重复多次可以变成真理”；在原有细节上精益求精，然后大幅折价来降低库存；他们也在弥补自己产品的缺陷，完善产品的性能，可离消费者需求却越来越远。产品品质是由所谓专家作出鉴定的，甚至得到某某部门所封的称号，可他们忘记了营销最重要的环节——那就是消费者鉴定。这些企业应当思考的是：营销应是“以自我主张为中心”，还是“以消费者为中心”。

最近使我感到惊讶的事实，是那些已经创出了有一定知名度品牌的企业接二连三为外企所收购。许多怀着民族情感的人呼吁这些企业领导人要“爱国”，希望社会力量出面来拯救这些民族品牌。其实，这些企业的领导人并不情愿把自己一手培育起来的品牌卖出去，而是不得不卖。现在卖还能收回一部分资金，如果彻底垮下去，那就一钱不

值了。所出的问题在于，并非产品市场占有率不高，并非品牌没有知名度，而是企业缺乏（维持现在状况就必须再投入）的资金，如果现金流断了，企业就会突然倒下。究其原因，企业形成今天这样的规模是靠不断追加投资取得的，产品附加值不高，利润微薄，“虚胖并不是强壮”。根本的一点，就是对消费者的需求缺乏深刻理解，缺乏捕捉消费者需求微妙变化并进行自我调节的能力。传统营销的根本症结也就在这里。

在批判传统营销基础上建立的现代营销，一切从满足消费者需求出发，为消费者创造价值。它要求从细微之处理解消费者的需求变化，从消费者的视角理解问题。消费者购买商品不仅要满足物质需要，还要满足精神需要；不仅要获得某种实效，还要获得美好的感觉。

创名牌实际上就是与消费者不断深化感情联系的过程，这就是感情营销。消费者不仅是消费者，而且还是参与者、创意提供者，这就是互动营销。消费者购买的不仅仅局限于某种结果，购买还在意购买过程，这就是体验营销。营销已从重点在产品上转移到服务上，而且要为客户提供全过程服务，这就是方案营销。为了满足消费者多样化和个性化的需求，需将社会资源进行动态组合，于是就提出了商业模式创新。不同的出发点延伸出不同的营销方式。

坚持从消费者需求出发，在于寻找到市场牵引力，靠牵引力引发企业强大的市场冲击力，从而保持企业活力。现代营销并不以取得某种销售业绩而满足，而是要向消费者和社会表明某种信念，所提供的产品和服务是一种价值宣言。

批判世俗

营销是需要得到世俗认可的事业，消费者组成的就是世俗社会。可营销又不能将自己淹没在世俗之中，它需要超越世俗进行思索。营销的基本目的就是充分满足消费者的需求，而消费者的需求又需要营销者去唤醒和引导。正是基于存在这样的客观要求，而提出了营销批判世俗的任务。

首先，批判世俗在于批判从众。消费者购买，这里主要指消费品购买，大多数都是非专家购买，因而存在着很大程度的盲目性。购买动机的形成很容易受社会舆论的影响，时尚潮流就是这样形成的。

消费者的从众现象为企业提供了商机，而营销从众却必然使企业在市场竞争中会变得越来越被动。从众虽然是一种消费现象，但消费者的需求却是易变和多样化的，营销按从众方式展开，必然要被消费者抛弃。

营销从众现象表现为行动的盲目性，面对某种风气缺乏理性思考，人家干什么自己也干什么，所谓“傻子过年看街坊”，只知道模仿而不知道创造。当产品趋向同质化，一味地想通过价格战摆脱困境，结果却在困境中越陷越深，正是竞争盲目性的典型表现。

摆脱营销从众现象，首先就要从思想意识上与营销从众进行对立思考，制定与从众相反的营销策略，正如潘石屹所讲：“永远不做大多数！”

现代营销根本的理论就是定位，定位不是寻找空白，也不是幻想不存在竞争的蓝海出现，而是以独特视角表明自身营销的差异。定位并不是想将产品卖给谁，而是在与消费者沟通的基础上，以差异化营销产生对消费者群独特的吸引力。企业参与市场竞争就是接受消费者和社会的选择的过程，而社会选择的根据就是差异，也就是选择对社会有独特价值的企业。因此，营销首要的和基本的策略就是差异化策

略。有差异就有市场，有差异就有竞争力，有差异就有利润，有差异的实质就是与从众的对立。

大量事实证明，逆向竞争策略往往有效。在某种市场机会出现之后，就会出现“群鹰追一兔”的现象，参与其中的企业会杀得头破血流，而躲开厮杀去寻求清静一点的市场，所能得到的只能是可怜的一点剩餐。有一些企业换种思路，去做鹰的买卖，于是获得了出奇制胜的效果。当方便面企业用尽各种招数进行促销的时候，有个企业不做广告，也不张扬，可赚的钱却比许多方便面厂多，它是生产方便面料包的企业。批判是思想上对从众的摆脱，是从从众中得到的启示，是另一条道路的选择。

其次，批判世俗在于批判迷信。迷信不能与信仰混为一谈。信仰有着崇高的目的，而迷信则是由于缺乏理性思考能力而盲从，进而，还要将盲从的事物神圣化。迷信的后果在于失去求实的态度，从而失去创新的能力。

被迷信的事物最初很可能产生过巨大的成就，但任何成就都是在一定时间和地域中产生的，而当人们不顾原有成功的限制条件，将其当成包医百病的神秘秘方盲目地应用时，给企业带来的很可能是灾难性的后果。例如有一家曾经很有成效的公司，发展到一定程度时，组织上显得有些混乱，在业务上产生一些冲突，于是，重金请来了一家外国咨询公司解决问题。这家公司派来的所谓专家所具备的也不过是仅具有一般知识的人员，他们提出将原有的组织系统全部打乱，将美国大公司的组织模式套过来，建立五大平台实行统一化管理。结果，中断了企业发展的连续性，特别是破坏了多年与客户建立起来的关系纽带，使企业陷入了极其危险的境地。这里并不涉及该不该请外国咨询公司的问题，而是不能对外国咨询公司采取迷信的态度。

理性地分析一下这家国外咨询公司提出的建议，与下面的比喻极其相似：第一，让中国的企业自己攥住自己的头发，将自己从中国土地上拔起来，拔不起来是你们的力量不行；第二，古希腊神话的恶魔

守在一个山口边，凡是路过山口的人都必须躺在一张床上，超过床的部分他用刀砍掉；第三，一个人腿上长了一个疮，中国医生没治好，于是请了个洋医生，这位洋医生讲：“这太好办了，把腿砍掉。”

这里面存在的严重误区在于，其违背了管理的适用性原则。荒唐的建议为什么能被企业所接受？就在于企业的迷信心理被人家所利用。批判迷信最基本的原则就是实事求是，把“有效”作为追求的基本目标。

最后，批判世俗还要批判常识。常识是人们维持正常生活的基础，不遵循常识就会到处碰壁。但常识却是创新的障碍，如果仅按常识办事，那么就不会有重大的突破。按常识办事在特定的条件下不需深入思考，按习惯去处理就没错。但如果人的认识仅停留在常识上，必然失去对条件变化的敏感性，得出的结论会是空泛和浮浅的，因而没有价值。

营销需要不断创新，具体到某一事物或策略的认识就不能仅停留在常识上。如“顾客是上帝”，是不是所有的顾客都是你的上帝？再如“机会属?有准备的头脑”，那么，是不是有了准备就能获得商机？又如“加强服务才能赢得顾客”，这话也正确，那么，是不是加强了服务就一定能赢得顾客呢？如果是被动服务，只能起到弥补企业过失的作用，对提高企业竞争力起的作用十分有限。企业要想在营销上有所突破，就必须具备超越常识的认知能力。

有价值的理论恰恰是摆脱常识的束缚，从更高的层面上对规律的把握。许多企业轻视理论的作用，仅仅满足于找一些“点子”。这是对营销理解浮浅的表现，对营销理论的轻视，其结果必然换来市场对企业的轻视。

批判常识要解决的基本问题在于：不能仅讲清楚“应该是什么”，而是要讲清楚“是什么或怎么办”。坚持从现实出发、从对象出发、从问题出发的三原则，对现实中的挑战性课题作出准确回答。这种回答

不仅仅停留在认识上，而且还要体现在行动上，敢于实践，大胆“试一试”。

批判自我

批判自我是批判其他的基础和前提，批判自我就是自我意识的调整过程，意识的固化也就失去了批判的敏感性。一些曾经创造过成功业绩的企业家，后来又一个接一个地倒了下去，原因就在于他们失去了自我批判的能力。他们往往只是批判客观世界的勇士，却常常是批判自我的懦夫。

营销强调以消费者为中心，以不断满足消费者变化的需求为己任，那么就必然是个不断调整去适应环境的过程。这种适应不是被动的适应，而是要在适应环境的过程中驾驭环境。对于营销者来讲，自己喜欢什么并不重要，重要的是消费者喜欢什么。可口可乐前总裁伍德拉夫家中没有一幅油画，可却出资赞助多个艺术中心。营销当然不能失去自我，但成功的营销必须将自己融入到消费者和社会之中，而融入的过程就是自我批判的过程。

自我批判的中心问题是如何对待成功。成功体现了规律，但成功并不是规律，模仿成功也会失败，在新条件下模仿自己的成功必然失败。为了聚人气，当年亚细亚在郑州雇了一批女孩子走正步升国旗，吸引了郑州周围的老乡进城围观取得了成功。可后来在北京分部也玩这一套就不新鲜了，而且走正步的人个子高才漂亮，需要雇身高1.65米以上的女孩子，用同样的钱在北京雇不到，只能雇远郊的女孩子，可能是由于饮食习惯问题，身体都较胖，加上干农活，个子也较矮，结果当然难以达到预期效果。批判自我需要忘记以往的成功，将一切成功都看成是历史。

如果说成功是一种结果，但它并不一定是未来成功的原因，一个成功往往是更成功的障碍。成功的经验可能会使人过度自信，他们往往会忽视已经变化了的条件，坚定地相信以往获得的成功经验是绝对正确的，有人称之为“信念顽固症”，就是说思维处于过度自信的病态之中，能够批判自我是思维健康的体现。

具备自我批判的能力与人的学习力有关，人可以没有学历，但不能没有学习力。学习力体现在寻求问题的能力，正如爱因斯坦所讲：“提出一个问题比解决一个问题更重要。”营销从哪里去找问题？要从消费者的需求中去找问题。海尔能在美国站住脚，就在于能为美国消费者解决一系列问题。美国父母培养孩子从小要有劳动习惯，于是海尔就为其提供了“小小神童”洗衣机，让孩子用来洗手帕。美国人喜欢将自己拥有的好东西展示给客人看，海尔就将电冰箱中间的面板做成玻璃的。海尔解决的仅是微小的问题，却得到了消费者的广泛认同。

海尔在巴基斯坦的营销同样获得了成功。巴基斯坦经常停电，海尔所提供的电冰箱，能够在停电一个小时的情况下，里面的东西保持不变。巴基斯坦都是大家庭，穿的都是大袍子，海尔就为其提供双动力洗衣机，一次可以洗12件大袍子，而且能洗得很干净。世界名牌家用电器都不是海尔的对手。这说明学习力就是海尔的竞争力。

营销的学习力来自于对消费者的深刻理解，而深刻理解则是与消费者沟通的成果。这里就涉及到一个重要的营销原则，那就是营销的本土化策略。可口可乐在中国的营销方法很值得我们学习。在中国市场上所卖的可口可乐，在口味上与国外卖的可口可乐有差别，因为这是为适合中国人的口味而配制的。他们进军中国农村市场，先熟悉中国文化。其做法是，先是从南向北向农民送春联，上联为“新春新意新鲜新趣”，下联为“可喜可贺可口可乐”。第二年又向农民送年画，原来的年画是大胖小子抱一条鱼，取“年年有余”的吉祥之意。而可口可乐送的年画中，小孩子抱的是一大桶可口可乐，下面写道“你属龙，我属蛇，可口可乐属中国”。许多企业产品的质量可谓上乘，但缺的是可口可乐的这种人文精神，那么竞争力也就被大大地削弱了。

营销使自我主张倾向于消费者，并没有由此削弱了自我，相反会使自己在消费者的心目中变得更有魅力。批判自我是一种自我否定，但这种自我否定不是自我消灭，而是自我扬弃。当麦粒自己否定了自

己就变成了麦穗，可麦粒被别人否定变成了面粉。批判自我实际上是成长，是发展，是实现质的飞跃。

把握商机的主观调整

韩庆祥

成功的营销在于对商机的把握，把握商机的前提在于对商机的理解。商机是否可以理解为突然降临的赚钱办法，通俗地说就是“天上掉馅饼”？多数人不会认同这种说法。开个小煤窑，煤价突然大幅上涨，发了横财，这不就是“天上掉馅饼”吗？把握商机恐怕不能理解为这样的意思，还是“机会属于有准备的头脑”这样的理解更有价值。有准备的头脑就一定能抓住商机吗？当然前提还要考虑解决怎样准备和准备什么的问题，这就是我们要讨论的主题内容。

从主观方面分析把握商机的条件，它包括理念、意识、思路等三个相互联系、不同层面的问题。

理念决定对商机的根本理解

所谓理念，从字面上理解就是真理和信念，是指人们对规律的认识和追求奋斗的目标。具体到营销来理解，那就是营销活动的根本指导思想，它是现实各种条件经过权衡进行决策的根据，因而也是能否把握商机根本的决定因素。

首先是怎样认识商机的的问题。认识商机的基本特征是对客观出现的情况（如社会变化、信息不对称、经济发展不均衡、竞争对手失误、重大事件发生）有着自身独特的见解，从指导思想上就具备了差异化特征。这种认识不是停留在表面上理解，而是从更深的层面上把握住了其中的内在联系，也就是事物的本质内容。通过清晰的逻辑分析，看到了事物的演变和发展趋势，由此也就产生了选择行动的信心基础。

同样的事物，由于认识不同得出的结论会完全相反，只有能认识到未来演变趋势的人才能赢得商机。这里有常举的一个例子。两个卖鞋子的推销员同时来到了太平洋的一个海岛，发现这里的人都不穿鞋。其中的一位向他的企业发回的信息是：“这里的人都不穿鞋，鞋子没有销路。”而另一位发回的信息是：“这里的人还没有穿上鞋，鞋子是很有销路的。”后者将鞋送给当地酋长等头面人物，他们穿上鞋确实感觉不错，老百姓跟着学也要穿鞋，这位销售员开辟了具有很大潜力的市场。这个故事告诉我们，能够认识到未来趋势的人才能把握商机。

随着改革开放发展起来的新一代企业家，都是一些善于抓住机遇的人。这些人原来有的是“海龟”，有的是“土鳖”；有的是诗人，有的是文盲；有的是政府官员，有的是拾荒者。他们有一个共同点，那就是对经济体制改革具有正确的理解，看准了向市场经济发展的大趋势。认识和理解商机，从根本上讲，还是对消费者的认识和理解的问题。例如，对于同样的事物，农村人与城市人的理解就不一样。城市

人喝可口可乐很刺激，农民觉得是药水，还是非常可乐好喝；城市人喜欢听摇滚乐，农民却认为是噪音，因为鸡听了都不下蛋。推出“五谷道场”的企业，原来的产品在农村有一定的市场，后来推出“非油炸”概念，农民要的就是油炸的，吃起来才香，结果城市市场没打开，农村市场也丢了。不要认为你就是消费者，不要认为你怎么想消费者也怎么想，把握商机的正确认识来自于与消费者沟通之后产生的结论。

认识只是思想上的结论，要演变为行动还需要信心的支撑。信心首先来自于胆识，当年美国钢铁大王卡内基，他的两座新高炉刚建成，工程师跟他讲：“现在新发明了一种炼铁法，生产1吨铁可降低成本5角，可现在新高炉已经建成，没办法了。”卡内基说：“那就将这两座新高炉炸掉重建！”追求商机是需要勇气的。

追求商机的信心更重要的还来自于所要实现的目标，这种目标是理念的具体化。20世纪50年代，中国与日本经济实力几乎处于同一水平上，当中国已经生产出小轿车的时候，日本还不会造，十分羡慕中国。可生产小轿车的具体目标是什么呢？当时我们生产的小轿车开始是“东风”，后来是“红旗”，我们提出：“乘东风，举红旗，造出轿车去见毛主席！”目标就是“为国争光”。可日本生产小轿车提出的目标却是“轿车救国”，要发展经济。40年过去了，日本的老师带着孩子们到中国来接受爱国主义教育，让孩子们站在天安门前排成一排，让他们数1个小时有多少日本小轿车经过了天安门。追求的目标错了，自然也就失去了发展的机会。机会的出现首先体现在出现了某种外在的客观条件，具体能不能转化为企业的机会则取决于企业利用客观条件去做什么，也就是实现什么性质的目标。

企业所要追求的目标，表明了企业最珍惜的东西是什么，从而也必然使某种动机得到强化，会使主要精力关注到某种事物上。关注某种事物必然会忽视其他事物，如果关注点落在不该关注或不值得关注的事物上，那么商机就会从企业的身边溜走。

把握商机的准备体现在意识上

所谓意识，是指对事物的察觉，也就是当商机刚露出苗头就被发现。意识是大脑的机能，也就是深入到事物的本质进行思考产生的认识。意识是对事物真谛的把握，也就是排除了种种假象后了解到的事物最真实的内容。概括起来，意识是具有理性特征的自动化反应。就是说，意识不仅是一种规律性的认识，而且是不断地据此进行学习补充和实践体验产生了思维熟练性，对商机保持着极强的敏感性。

参观西安兵马俑出来，好多人都找一位老人在纪念册上签字，当然，签字是要收费的。这个老人原来只是一位农民，并没有文化，所写的几个字也是别人教他写的。当年克林顿参观兵马俑想见一见发现这一奇迹的人，经调查发现就是这位老人，由此老人的生活也就富了起来。可有人提出，当时发现兵马俑的不是他一个人，而是6个人，那么为什么算他一个人发现的呢？当时生产队抗旱打井，太阳下山了，最后一筐提上来的土中有两个泥塑人头。其他5个人没当回事，收工回家了，这个人却将两个头像用布包起来连夜赶到西安送交了文物部门，由此也就产生了惊动世界的伟大发现。虽然是6个人同时见到了泥塑，但见到了不等于就发现了什么，由于那5个人缺乏文物方面的意识，因而机会只能属于现在给大家签字的这位老人。穷自有穷的原因，富自有富的道理。这一事例典型地解释了“机会属于有准备的头脑”这一命题。

灵感和发现并非是灵机一动的产物，而是长期知识和经验积淀的成果，这里还包括责任心、意志力和胆识勇气的心理准备。正如想象力是记忆力的集中爆发，灵感是思想中长期准备的干柴被点燃一样，意识是对某种事物长期专注和思考的突然发现。

专注是产生商机意识的根本条件，专注的特征在于将思维的能量集中在一点上，产生聚焦效应。专注在于自觉地排除对关注点干扰的其他事物，寻找与关注点有关的一切线索。温州人遍布世界各地，哪

里有买卖可做哪里就有温州人。他们十五六岁就出外闯荡，文化并不高，其中却出现了大量成功的商人。有人形容他们一天24小时，除了睡觉时间都在想怎么赚钱，甚至做梦都是这些内容，因而商机总是眷顾于有心人。

意识同时又是经验积累的产物，是顺着同一方向不断探索的感悟。这种积累不是一般地经历过各种事物，而是自觉地将眼前所发生的一切与商机联系起来进行思考，并在不断尝试中把握其中的线索。寻求商机遵循概率原则，敢于去“试一试”是最有效的途径。例如，原北京叉车总厂一位姓宋的副总是个痴迷营销的人，他不放过任何信息联想其中的商机。有一次，他在报纸上看到一条消息说“哈尔滨的市委书记和市长带头上街打扫卫生”。他就马上给人家（政府官员）写了一封信称：“我在报上看到你们上街打扫卫生的报道深受感动，但要从根本上解决哈尔滨的卫生问题还在于实现清理卫生的机械化，而实现机械化的全部设备，我们北京叉车总厂可以帮助解决。”没想到很快就有了回信，由此产品便打进了东北三省。可能会有人问：“如果对方没有回信怎么办？”当然，这是完全可能的。如果在行动之前总是把“如果不成怎么办”作为首要问题考虑，那么获得商机的概率就会极大地降低。如果首先考虑“成功了会产生什么效果”，获得商机的概率就会大幅提高。因此，人的商机意识还涉及到思想方法问题。

商机意识的专注特征的支撑因素是对事物的价值判断。这里首先在于明确企业追求什么价值，而对企业最有价值的东西又是什么，由此才能产生商机的联想，才能提高商机敏感性。任何商机最初只是表现为某种苗头，按照某种逻辑展开联想才能发现商机的存在。这里固然与人的逻辑思考能力有关，可首先涉及的是逻辑判断问题。有一年，北方天气升温很快，海尔提前到北京气象台进行咨询，气象台告诉海尔：“今年夏天北京将会很热。”于是，海尔就从全国调集了300多名安装人员做好准备。果然北京天气热得很快，空调十分畅销。可是购买了其他品牌空调的顾客又纷纷退货，因为缺少安装人员，要1个月

后才能安装，顾客无法忍耐。而买了海尔的空调马上就能安装，海尔空调出现供不应求的局面。这里要提到另一家生产“古桥牌”空调的北京企业，他们离北京气象台并不远，为什么就没有去咨询一下呢？现在“古桥牌”空调已经被市场淘汰了。这里的差别就出现在商机意识上，而追究到根本上是对事物价值的判断。

价值判断与信念有关，而信念则来自于对事物的本质认识。有人问：“是艺高人胆大还是胆大人艺高”，所谓“无知者无畏”。察觉不到事物的危险性，盲目行动会给企业造成无法挽回的严重后果。把握商机也强调果敢行动，因为市场不会再给你同样的第二次机会，敢冒一定的风险才能赢得商机。但这一切都是建立在对商机的识别上，是胆识而不仅仅是胆量。“胆”是指对未知领域的探索和对未来的追求，“识”则是建立在事物深刻理解基础上的信念。小商机属于有所准备的人，大商机则属于有胆识的人。

人的认识来自于知识的获得和积累，人总是用以往的知识来认识新的事物，如果缺乏新知识就会在商机面前表现迟钝。对新事物采取保守的态度，缺乏新的知识和新的社会体验，过去的成功会成为取得新成功的障碍。改革初期成功的企业家需要明确这样的事实：成功取决于天赋同时还在于机遇，今天也许天赋还在，可当时的机遇已经消失。寻找新的机遇需要在新实践中学习，保持对新事物的新鲜感，否则就会失去商机意识。

把握商机是思路创新的成果

商机的出现总是具有一定的偶然性，但只有意识到其背后所存在的必然性的人才能把握商机。商机又是事物发生巨大变化的苗头，只有意识到其演变趋势的人才能把握商机。商机所能成就的只是少数人，商机又会使原来的竞争格局重新洗牌，实现市场的再分配。如果总是按传统的思维方式理解现实的变化，那么就会失去商机的敏感性。只有摆脱传统的束缚，终止惯性思维，对原有的思路进行调整，实现创新，才能敏感地发现商机所在，迅速地行动起来，把握商机。

实现思路创新的首要问题还是要转换视角，从消费者的立场理解一切问题。如果仅从一般的意义上讨论这一问题，几乎没有人对这种见解提出异议。可当涉及到具体问题时，就会发现并没有实现转换。没有转换是因为在认识上、理论上还是停留在传统的视角上理解问题。是坚持“产品生命周期”理论还是转而从“顾客生命周期”思考营销的一切问题？企业产品创新最终是由专家鉴定还是由消费者鉴定？做大做强是要瞄准竞争者还是关注消费者？没有认清这些问题，企业就不可能集中精力从消费者的立场思考问题。根本问题没有解决，那么思路只能在传统界定的范围内转来转去，思路不能创新，在商机面前就会变得迟钝和麻木起来。

从消费者视角看问题，首先在于怎样去理解消费者，营销者不能认为自己就能够代替消费者，不要以为自己怎么想消费者也怎么想。由于所处的环境不同，对同样的事物必然会有不同的体验，也就会有不一样的感觉。消费者购买动机非常复杂，仅凭猜测得出的结论必然文不对题。

我们经常看到的现象是：消费者需要某种功能，营销却在宣传产品品类；消费者需要实用方便，产品却提供了大量复杂多余的功能；消费者希望从消费中获得美的感受，营销却强调自己的产品如何耐用和便宜。有一家生产空调的厂家，在电视上宣传它的产品噪音可以小

到27分贝，请问有多少消费者能清楚27分贝是什么效果。而国外的家电企业同时也在电视上做宣传，可强调它的产品噪音“就像撕一张纸的声音”，其效果不言自明。谁能理解消费者谁就能赢得消费者，这一点从根本上区分开了营销观上的差别。如果营销观不能得到有效调整，那么商机总是会与你擦肩而过。

市场竞争的本质，实际是智慧的较量，智慧体现为丰富的想象力和创造力。如果我们仅按照既定的思维方向展开逻辑思考，那么就会将思维约束在固化了的范围内，难以产生突破性的见解。如果我们能换一个视角思考问题，重新审视已成定论的事实，那么就能为思维提供广阔的想象空间，由此也就能产生全新的思路，有了全新的思路也就会发现新的商机。

营销的复杂性，就在于构成某一营销过程的要素总是处于不断的变化之中，需要在动态中把握其中的内涵。当我们设定出新条件的时候，原有的结论便不再成立。当有了新见解的时候，一切都可以向相反的方向转化。正是在相反的方向中存在着新的商机。对营销中所面临的障碍就可以重新思考。前面曾讲过：“障碍是机会”的提示。进一步分析，障碍还在于明确了赢得商机所存在的具体问题，将赢得商机所具备的条件具体化，从而指明了把握商机的努力方向。在一般人的眼里，问题是恐怖的陷阱，可在优秀的经营者看来，问题恰恰就是商机。美国大企业家哈默就讲过：“上帝要送一份特别的礼物给你，一定会以问题做包装。”重要的在于怎样看待问题和解决问题的能力。

问题的出现在于对人产生很大的压力，可从另一种意义上思考，压力也是动力。人人都有创造力，但问题是人却根本就没想去创造，在不得不寻找新出路时，创造力才会不可思议地迸发出来。压力会压垮一些企业，同时也给另外一些企业提供了商机，问题还在于怎样面对压力和怎样理解压力。被压力压垮下去的企业都是应该淘汰掉的。我国有大量的企业都是在世界500强进入中国之后发展起来的。

当今，欧美国家为了保护他们的市场，对我国出口产品实行“反倾销”，提高各种中国产品进入他们市场的门槛。在这一浪潮中首当其冲的是纺织行业，可浙江杰玛高科技产业公司却成了受益者。这家公司原来也是一家生产坯布出口的公司，可在很早的时候他们就意识到，再发展下去出口会遇到障碍，于是该公司就与天津化工厂合作生产涂层布，其实这种布在美国用来铺河堤，铺在高速公路下面防止反浆，还可以做成软车厢，用途广泛，需求量很大。面对美欧“反倾销”，这家企业丝毫不受影响。后来其产品还用在了修筑青藏铁路的关键地段上，受到国家奖励，企业迅速发展壮大起来。企业面临的障碍，是问题也是挑战，迎接挑战会使企业在市场竞争中提升到更高的层次。

面对危机同样也可以换一种思路来理解。没有人愿意危机发生，可当危机已经发生了，那就要把危机看做是正常的。这时当然要采取紧急措施制定防卫策略。但绝不能到防卫策略为止，而是要寻找机会。面对危机，平庸的企业忙于应付危机，优秀的企业能够超越危机，卓越的企业则可以从中寻找到商机。

培育企业的核心竞争力是企业发展的重大课题，那么企业的核心竞争力体现在什么地方呢？核心竞争力并不是一般意义上的企业实力，更不是指企业的规模，也不是指当前所取得的业绩，而是指在市场竞争中对环境的适应和应变能力（即软实力）。摆脱被动转为主动，改造劣势变为优势，化解危机走向成功，排除障碍把握商机。

企业的适应和应变能力源于企业的自我调整能力。实现调整自我的前提、思考问题的出发点，不是“应该是什么”，而是“是什么，怎么办”；不是将希望寄托在现实的改变上，而是积极应对现实，通过调整自我探索可行的出路。

商机总是伴随着一定的风险而出现的，把握商机是追求未来的行动，总是要面临大量的未知因素，因而与事前的估计总会有一些偏差，而且还会有一些偶然性的干扰因素，如果缺乏策略性的准备，到

时候就会不知所措，让商机从自己身边溜走。事前多一些假设，多一些应变措施，把握商机的决心就会更加坚定。

把握商机实际上是一种具有战略意义的营销活动，战略就要使现实所做的一切对未来有价值。那么追求未来就要在一定程度上放弃现在，总是将眼光盯在眼前的利益上，最后失去的是企业发展的机会。企业没有了发展的机会，那么在市场竞争中就有被淘汰的危险。要想追求机会，就不能将眼光全盯在各种问题上，而是要懂得“发展就是硬道理”。不要总是把精力放在弥补过失上，而是要靠追求未来的商机打开营销的新局面。

战略是要通过一系列策略组合而实现的，有效的策略必然具有为实现战略目标而灵活多变的特征。要使策略具有战略价值，就要通过调整自我把握商机。具体建议如下：改变不了体制改变机制；改变不了政策改变策略；改变不了市场改变流程；改变不了难题改变思路；改变不了价格改变成本；改变不了现实改变方式；改变不了趋势改变选择；改变不了格局改变规则；摆脱不了竞争超越竞争；改变不了环境改变自我。商机总是在变化中出现的，自觉地改变是把握商机的先决条件。

你需要成为永久的胜利者1

陈春花

柳传志曾经说过这样一段话：“20年的中国企业剩下的已经不多，被淘汰的要么是适应不了环境，要么是在管理方面出了问题。”

几年前我曾经说过有三种类型的企业：暂时性的胜利者、阶段性的胜利者、永久的胜利者。它们之间根本的区别是：暂时性的胜利者是机会主义者，阶段性胜利者是实用主义者，而永久的胜利者是战略领袖。不要只是关注暂时性的胜利，因为机会永远是公平的，你得到这个机会，就意味着失去另外一个机会；不要满足于成为阶段性的胜利者，因为实用的功能总是要被时间淘汰；你，必须成为永久的胜利者。

但是很多企业并没有意识到，自己在持续高增长的同时，正在逐步丧失其战略的根本点，甚至很多企业几乎就没有认识到，需要回到战略的基本面上去累积。而没有战略基本层面的累积，一个企业注定是无法走得很远的。

2004年，我在六合集团的时候（时任六合集团总裁），为了提醒同事们不要被企业的高速增长现象所蒙蔽，我提出过七个“不安”让大家思考。我想它依然具有现实意义，我们不妨就此“七问”反思一下自己的企业。

一问：持续的高增长有多少泡沫

按照中国经济学家的预测，中国经济平均增长轨迹在未来15年是7.5%左右，在“十一五”期间是8%~8.5%（前28年平均为9.4%），这样的增长速度相对于全球3%的增长速度来说，仍然是高增长。

来自于市场自然的增长。当我们为中国家电企业排名前几家的企业（2006年分别突破500亿元人民币的大关）欢庆的时候，也许我们更应该知道2006年全球消费类电子市场的规模是8570亿美元左右，而且数字电视等高端产品呈现出“每年增长近2倍”的趋势。如果再看看另外

一些企业，10年前，三星和LG（金星）在中国产品无人认知，没有销售渠道；但到了2005年，三星电子在中国实现销售收入176亿美元，其中在中国国内销售98亿美元，出口78亿美元；LG电子2005年在中国实现销售收入150亿美元，其中在中国国内销售60亿美元，出口90亿美元。

来源于原料的持续涨价。我发现很多企业的增长更多的是销售额的变化，并不是用户数的变化，这种经由价格提升而带来的增长是非常可怕的。

如果说中国企业的增长并不是自身能力带来的，也许有失公平，毕竟中国企业在成长。但事实是，对于市场自然增长所带来的机遇，对于原材料变化所带来的机会，中国的企业并没有能力承接。因此，目前市场造就我们的企业，而不是企业创造了市场。

二问：持续的增长能稳定多久

我曾经看过这样一些数据：2004年中国民营企业的平均寿命是5年，2005年中国民营企业的平均寿命是3.8年，2006年中国民营企业的平均寿命是2.9年。我们发现，在经济持续增长的背景下，企业的平均寿命却是持续下降的，市场正在加速淘汰那些没有能力的企业。

中国企业的同质化现象严重。我曾经研究过能够应对变化的一流企业的特征，发现它们第一重要的特征就是具有独特的战略逻辑，并且能够体现在产品中与顾客价值相一致。我也在更多的场合批评中国企业的市场研究部可以改名为“同行研究部”，我们的企业更多的是关注同行，而没有关注顾客，最后的结果就是同行企业严重雷同：一样的产品、一样的服务、一样的营销。再加上我们在研发投入和专利技术上的差距。2005年中国家电企业研发投入做得好的也只是占销售收入不到4%，而同年三星研发投入53.7亿美元，占销售收入9.4%。在研发人员素质和能力差距上就更加无法比较。

原材料涨价、全球化、政府政策等外部因素仍然是困扰我们的关键因素。我们对经历了百年风雨变幻还能够屹立不倒的长寿公司充满

敬意，可是我们同时发现这些长寿公司的存活的理由非常简单：符合顾客期望的产品，稳定成长的员工、保守的财务。它们还会拥有其他不同的特点，但是这三点是它们的共性。这三点不受外部环境的影响，是企业自身能力的积累所获得的主导市场的要素。

2005年中国电子百强利润总额29.3亿美元，相当于全球IT70强的24位，利润率为2.5%。但是一个三星利润就约60亿美元，利润率为10%。当我们的企业不断地强调原材料、市场竞争、汇率变化导致利润下滑的时候，三星所获得的盈利能力是否可以给我们一些警醒？

改革开放30年间，中国企业具有了规模的能力、成本的能力、销售的能力，可是这些都还不是企业的经营能力，这些只是企业的生存能力，也并不意味着企业能够持续增长。真正的企业经营能力是企业能够主导供应链体系和通过投资、技术形成的核心价值链，企业有能力决定着资本和技术的流向和流动方式。否则，市场外部的任何一个因素都可以决定企业的生死存亡。

你需要成为永久的胜利者2

三问：规模了但系统吗

迈克尔·波特曾经提醒过我们：全球化的过程，让竞争的规模愈来愈大，而且愈来愈复杂。在这样一个环境中，企业不再能够单体作战，同时企业也不能够凭借单个要素获得成功，系统能力是企业必须具有的基础。

对大规模产销的惯性操作。从20世纪80年代初期中国企业进入企业化的尝试，走到今天我们需要知道的是：我们还停留在流程、分工、协作的阶段，企业从10亿到100亿再到1000亿所采用的资源、技术和人力资源并没有什么根本性的改变，对于这样的变化更多的是利用经验和惯性，而不是系统能力。

企业内部能力不能外部化。事实上，在市场定位和战略的确定上，经历了近30年努力的中国企业不会与世界上优秀的企业有太大的差距，最大的差距是实现市场定位和战略的能力上，而这一点正是系统能力。而评价一个企业是否具备系统能力，就是企业内部的各个环节能否参照市场标准，能否彼此完全协同，能否延伸到供应商、分销商、顾客那里。如果借用价值链的理论，就是指企业内部的价值链上的任何一个环节都可以提供市场价值，可以承担外包的任务而不是被外包掉。而目前国内企业内部不仅不能够市场化，甚至内部协同都做不到。

四问：在竞争中靠什么活着

市场竞争是企业最为致命的话题，所有的企业都需要在市场获得自己的生命。德鲁克先生更为明确地告诉我们：企业就是创造顾客。企业只有两个功能：营销和创新。营销和创新，是为了体现顾客的价值，只有这样你才能够市场中存活下来。

认识在20世纪90年代顾客价值的定位上搁浅。我从1994年开始关注消费品市场，之后一直关注最具市场化程度的中国家电行业。

中国家电的市场格局如下：

1985—1989年价格是主导市场的关键要素，这期间长虹、康佳做得很好；1989—1992年质量是主导市场的关键要素，格力、新飞、容声做得很好；1992—1996年服务是主导市场的关键要素，海尔做得很好；1996—2000年速度是主导市场的关键要素，海尔、美的、TCL做得很好；2005—2010年国际化、全球化是主导市场的关键要素，目前表现好的是海尔、格力、美的。企业的营销策略就应该是与这个时间段相匹配，我们看到海尔、海信、美的、创维等在相应的时间做了相应的事情，所以一直处在领先的地位；长虹的被动就是一直停留在价格这个时间段，结果就是这样。但是大部分的中国企业在今天还是以价格、质量和服务来存活，而这些要素却是20世纪90年代顾客价值要素。

无法在顾客的关键点上有所作为。企业赖以存活的空间不是在企业自身，而是在顾客价值那里。也就是说在实现顾客价值的某一点上你能够有所作为，那么这一点就是企业的生存空间了。所以我们看到从1996年郭士纳带领IBM开始著名的“服务转型”，到2001年其服务收入达到349亿美元，占总收入的42%，首次超过硬件成为IBM的第一收入来源，再到2004年干脆直接放弃硬件业务，专心全力地开发增值服务，保持着持续的增长，“解决方案”就成了IBM的生存空间，以此IBM也获得了新的市场的空间。可是我们还处在与顾客对立的状态，很多企业甚至并不知道它的顾客是谁。更加不要说顾客价值的实现了。要知道企业已经走进了21世纪的第一个10年。

五问：明白国际化的真正含义吗

对于中国企业而言，不管你是否愿意，也不管你是否准备好，我们都开始了全球化的进程：一方面我们的市场是全球化的，另一方面我们的竞争也是全球化的。

国际化规则的意识淡漠。企业要走向国际化，就要理解国际规则，掌握国际标准，并遵守规则，达到标准，这些规则 and 标准，包括

技术标准、质量标准、劳工标准等多个方面。龙永图秘书长在一次论坛上说：“以劳工标准来说，中国产品为什么屡遭外国反倾销，很大一部分原因是劳工标准。我们也到了实行国际劳工标准的时候了，改革开放30年，劳动力工资增长太慢，中国对于进一步提高劳工待遇，开始给予很高关注。”“在规则问题上我们还要遵守知识产权的规则，入世谈判中最艰苦的就是知识产权，现在到处在谈创新，如果知识产权得不到保护，创新只是一句空话，长期不遵守知识产权，企业的诚信问题也解决不了，只有保护好知识产权，才能保护好成千上万的中小企业。”

对企业国际化的概念曲解。当一家企业具有国际水准的能力，简单地说就是全球采购能力，全球人力资源的能力以及与全球渠道结合的能力。可是很多企业理解的国际化是把中国生产的产品卖到国外去。国际化能力薄弱具体如下：一是还是利用企业内部人才进行国际化运作，无法实现人才的本地化，即便是在本地招收经理人，也大多选择华人而不是真正的本地人；二是没有真正能运用全球原材料、供应商、技术等资源；三是最为薄弱的环节是，企业没有与全球渠道的结合能力，这也正是中国企业国际化战略常常不能够实现的主要原因。当我们津津乐道于企业对外的投资和产品增长时，却没有认识到真正的国际水准是指整合全球资源的能力。

你需要成为永久的胜利者3

六问：服务为何成了营销的负担

服务对于中国企业应该说是最不陌生的一个词，从海尔“星级服务”开始，企业用服务来经营的不在少数，但为什么企业在支付更高的成本后，顾客的不满意度却与日俱增？因为这个服务模式本身就是错误的。因为，如果你不对自己的服务收费，就没有压力迫使企业明确自己的承诺；如果你不对自己的服务收费，也决不会有人关心客户最需要的到底是什么——我只管做那些我想到的事就好了。

没有有效的服务模式。顾客满意往往被等同于顾客服务，但其实顾客满意比顾客服务的范围更广。优秀的公司不会试图满足所有人想要的所有事情，而要依靠一两个关键因素。服务与产品之间不是一个相互提升价值的关系，而是为顾客创造价值的两个同等重要的方面，二者不是互补关系，而是平行关系。产品的价值须由产品自己来解决，服务的价值须由服务自己来解决。决不能把服务当做弥补产品不足的手段，服务必须是能够带来增值，我们还没有形成有效的服务模式。

员工有没有服务的心态。事实上服务是心态而不是行动，员工具有服务的心态是能够形成有效服务的关键。可是我们看看有多少人具有愿意为别人服务的心态呢？又有多少人真正喜欢他所从事的行业和工作呢？当我一次又一次地做企业访问的时候，我看到一个非常普遍的现象，那就是人们对于工作和职业的厌倦，大部分人会认为他所从事的职业和行业是最辛苦、收入最低、最没有前途的。在公司里我们看不到快乐的员工，在日常生活中我们也常常看到忧郁的人群。我曾经惊讶中国人和美国人的精神面貌的区别，同龄人所显示出来的巨大差异，美国人总是精神饱满、神采奕奕，显示着年轻和活力；而我们常常是精神不振、面色灰暗、显露出疲惫和衰老。我后来才明白是因为对于职业的心态不同，导致人们在长期工作状态之下而产生的身心

变化。试想如果我们都不能够喜欢自己的职业、自己的工作，又何来快乐的心态，更加不要奢谈服务了。

七问：我们的企业会学习吗

我依然认为企业最好的学习方法是“标杆学习法”。1993年三星开始以索尼作为榜样，三星的董事长李健熙说：索尼是神，我们需要仰视；2003年索尼说：三星是神，我们需要仰视。1993年中国的企业早已展开了向日本企业学习的努力，但是2003年三星的销售额是2000亿美元，2004年海尔是1000亿人民币。

矛盾的学习心态。记得有人说过：美国人对于别人比自己优秀的地方会马上认同，但是在内心中会非常自傲；而中国人对于别人比自己优秀的地方会不认同，但是内心中会非常自卑。也许是文化使然，观察中国企业，会发现我们非常矛盾的内心世界。很多企业在学的过程中，反而会找出学习对象的不足，然后找出自身做法的依据。这样的结果是，一方面企业的确在学习，另一方面企业也的确更加坚定了自己的习惯。没有真正的认同，就无法真正地去学习，也就无法真正地超越。

不具备学习优秀企业的能力。中国企业的学习常常带有严重的自我取舍标准，比如：喜欢的部分就学，不喜欢的部分就不学；能够做到的部分就学，做不到的部分就不学；形式上学，根本内容永远触及不到；更多地学习概念和知识，而学不到规律和体系等。但是如果是这样的学习，我们能学到什么？没必要再找什么背景不同等理由了，看看三星向领先企业的学习过程，看看美国企业在20世纪80年代向日本企业学习的过程，我们真的该反省自己了。

我们这群人，我们的激情

也许这是题外话，但没有它却是不完整的。

还记得你最可靠的力量源泉吗？——你的激情！因为你知道：毕竟，经营是一个无法依赖别人的事情。

很多人定义这种激情为“企业家式管理”——这是一种方式，不是一个阶段。所谓的企业家式管理看重的是机会的充分利用，它的信条是借助有限的信息迅速作出决策，具有高度的冒险性与很强的处理模糊问题的能力。使用这种方式的管理人员的座右铭是：大胆一试！企业家管理模式其目的是迫切追逐领先地位，为了充分把握机会而不得不再度起步或改变经营方向。它不怕风险，它认为最惨重的失败莫过于平庸无为和丧失机遇。这也是我在研究中国成功企业家素养时感受到的他们的突出特质。所以说，这是一种管理风格，而不是一个阶段的特征。

企业之所以能够持续下去，很重要的一个方面就是企业具有创新精神，而企业家精神的实质就是创新，让团队成员保有激情，这样企业才可以走得很远。那么，请保持这种激情。

是的，中国企业已经具有20多年的高速发展了，但经理人们，请远离“职业舒适”地带与“舒适陷阱”；变化的市场也的确具有太多的不确定因素，但请远离职业的厌倦和疲乏平台。因为，你的企业需要成为永久的胜利者！

认识价值型企业1

陈春花

中央电视台《对话》栏目有档“冠军来自中国”的节目，50位冠军企业代表到场，观众分享了他们成功的喜悦，也感受着他们成长的烦恼——要多元化还是要专业化？空降经理还是内部培养？人才重要还是技术重要？资金重要还是政策重要？其实，每一个企业都有具体的情况，每一个时间都有机会和挑战，每一个行业都有自己的特性，答案应该也是多解的。

为什么国外媒体总是以“卖硬苦力”来描绘中国企业？根本原因是我们离价值型企业还有很大的距离。

所谓价值型企业，内涵包括全球的规模、国际化经营、核心的技术能力等方面。中国企业将会深切体会到这种价值型企业的挑战。

价值型企业的八大特征之一：持续的成长性

我们应该祝贺这些行业翘楚，但想过没有，成为市场的领导者又能怎么样呢？不少行业已经开始进入成熟阶段，企业要面对更加激烈的竞争，没有谁敢确信，今天的成功能够延续到明天。实际上，我们必须找到新的路径，否则一定被淘汰。

我曾经和原企业同事分享过罗伯托·郭思达（Roberto Goizueta）重塑可口可乐的故事。20世纪80年代初，罗伯托·郭思达接受可口可乐的时候，公司以大约35%的市场占有率控制着美国的软饮料市场，而且所有人都认为市场已经足够成熟。游戏围绕着争夺其他10%的市场份额展开，那是一场不惜一切代价的争夺。一度，百事可乐把可口可乐的“软料罐”踢得团团转，证券分析家们几乎要为可口可乐唱挽歌了。但是罗伯托·郭思达没有悲哀，他有一个见解——一个简单而具有强大震撼力的见解：在“人们的肚子里”我们的份额是多少？他问大家：“我不是说可口可乐在美国的可乐市场占有的份额，也不是说在全球的软饮料市场占有的份额，而是在世界上每个人都要消费的液体饮料市场

所占的份额。”大家恍然大悟，在这个全球市场，可口可乐的市场份额少到可忽略不计。

我的同事明白了：对于一个企业而言，最关键的是需要有一个明确而清晰的战略，而这个战略所能回答的问题就是企业持续成长的根源。成为市场领导者并没有根本性的意义，根本性的意义是企业的持续成长性。

企业的持续成长是衡量一个企业能力的根本标准，保持企业成长的条件只有一个：顾客的价值成长。

价值型企业的八大特征之二：创新性

德鲁克说企业就是创造顾客，所以企业只有两个功能：一个是营销，一个是创新。在《创新与企业家精神》专著中，他给企业家（或者“企业家精神”）的定义是：（1）大幅度提高资源产出；（2）创造出新颖而与众不同的东西，改变价值构成；（3）开创了新市场和新顾客群；（4）视变化为常态，他们总是寻找变化，对它作出迅速反应，并将它视为机遇而加以利用。

德鲁克举例说，一个人开了一家餐馆，虽然他冒了一些风险，但不能算是企业家，因为他既没有创造出一种新的满足，也没有创造出新的消费诉求。但是，麦当劳的创始人雷·克罗克却是企业家，因为他让汉堡这一普通的产品通过连锁的方式进行标准化的生产，大大提高了资源的产出，增加了新的消费需求，影响了人们的生活。

成功的企业都是创造性地开辟了新的领域。创新表现在以下5个领域：创新的产品、创新的市场、创新的替代材料、创新的商业模式、创新的企业组合等。

价值型企业的八大特征之三：环境的匹配能力

在非洲，每天早晨醒来，羚羊明白它必须跑得比狮子快，不然它会被狮子吃掉；狮子也明白它必须赛过跑得最慢的羚羊，不然它会被活活饿死。不论你是狮子还是羚羊，都不重要，重要的是每当旭日东升，你就得开始奔跑。

上述这句话曾经挂在沃尔玛前任CEO大卫·格拉斯（David Glass）办公桌对面的墙上，他也经常把这句话作为谈话的结束语。沃尔玛的足迹遍布全球，他们知道意味着什么。我们也都知道这个寓言。

最近几年，中国企业开始遭遇国外市场的抵制，从根本上寻求原因，在于对环境理解不足。无论是食品安全问题，还是环保问题，事实上这些都是目前环境要素中的关键要素，如果我们不能够很好地匹配环境，最后受到伤害的一定是企业自己。

价值型企业的八大特征之四：领导力

我曾花了10年时间关注中国成功企业领导者们的特质，并把他们称为“英雄领袖”。我发现，成为英雄领袖有两个必要前提：“发展自己，发展他人”和“企业长期发展的使命感”。天赋并不是衡量英雄领袖的客观依据，英雄领袖也并不是那些总能给人冲击感和责任感的煽情人物；相反，英雄领袖不刻意表现自己的为人本质，他们善于通过自己的组织传递其潜移默化的气质，并给企业成长带来深远影响。

华为总裁任正非是一个敢于自我否定，并把自我否定作为一种领导者关键气质的人。任正非很早就提出：人才是第一资源、是企业最重要的资本，人力资本优先于财务资本增长。

拉姆·查兰认为，深刻和持久的变革只能来自对遗传密码的根本性再造，重构遗传密码像制订企业的增长战略一样重要。而改变遗传密码是领导者面临的主要挑战。

认识价值型企业2

价值型企业的八大特征之五：价值链

今天的企业战略如果不能以价值链为出发点，那一定会遭遇市场的淘汰。我在很多场合下坚持：同行不是我们的对手，从某种意义上讲他们是我们的合作伙伴，他们正在帮助我们逐渐扩展产品的使用范围。我们必须致力于服务对顾客价值的贡献，以及能否带动业绩的成长；我们应该知道服务营销是为了价值分享；我们要始终如一地交付价值，从产品设计、生产到销售、分销和定价这一完整的业务流程中关注价值交付。

沃尔玛在近几年里一直居世界500强之首，人们多是从战略和业态创新上来分析其原因。事实上，一个零售企业在规模方面的真正实力，取决于其在一个相对封闭的市场中所占的某一类产品的市场份额。相对于3100亿美元的销售总额，沃尔玛真正让业界动心的是这样的一组数据：宝洁、可口可乐、卡夫等公司的产品超过10%是通过沃尔玛销售的；美国全国儿童的圣诞节玩具超过30%是从沃尔玛购买的；数以万计的消费品生产企业唯一的客户就是沃尔玛。沃尔玛所代表的正是消费者和供应商的路径依赖，这就是沃尔玛成功的关键。

价值型企业的八大特征之六：全球化

最近几年我被追问最多的是：“中国企业会很快成为全球性的企业吗？”当《世界是平的》这本书在中国流行的时候，人们把视线拓展到中国和印度的比较上，从2006年开始的欧盟、北美等地区市场对中国产品所采取的策略，我们不得不承认，不管中国企业是否具有全球化的能力，全球化已经成为基本的商业环境。

中国企业在几乎没有一点自由贸易市场竞争经验的前提下，进入了世界贸易组织，在自己还没有成年的时候，就不得不接受已经成为壮年的跨国企业的所有挑战。所以中国企业的全球化进程充满了艰辛：联想、华为、TCL、美的、海尔、用友等，一大批中国企业不断

尝试、努力、学习、抗争，但是至今，全球化成功的希望仍若隐若现。

而世界500强早已做好了全面进入中国市场的准备。事实上，无论是诺基亚、三星还是沃尔玛、宝洁，更具代表性的是大众汽车和通用汽车，这些跨国企业正是因为在中国市场的成功，才获得了全球市场的成功。中国市场已不再是专属于中国企业的本土市场，它已经是世界市场的一个重要部分。

所以，中国企业因为高速的市场发展所带来的一切成功，我们都要学会放下，沉静下来反思：在战略上我们做了什么？没有做什么？要用全球化的标准来判断企业所需要面对的问题，看看沃尔玛的全球供应链效应，微软实现顾客价值的能力，宝洁对于所有消费者的深刻理解，然后搞明白什么是全球化的能力。

我常常引用达尔文《物种起源》中的一段话：“不是那些最庞大的物种能存活，也不是最聪明的，而是那些最能适应变化的。”全球化就是我们必须适应的变化。

价值型企业的八大特征之七：产品与技术

很多人知道以下这个故事。15年来，英特尔公司的核心能力一直是其用来生产最有效的存储器的技术和能力。但是，到了1984年，日本人用质量更好同时更便宜的产品替代了它。1985年，安迪·格鲁夫和公司的共同创始人戈登·摩尔面临一个痛苦的抉择：放弃存储器，转向微处理器。但是用格鲁夫自己的话说，“在我们所有人的头脑里，英特尔完全等同于存储器，我们怎么能丢了我们的身份呢？”直到一天下午，他忽然问道：“如果我们被赶出了企业，而董事会又派一个新的首席执行官来，你认为他会做什么呢？”摩尔毫不犹豫地说：“他会把我们带出存储器业。”格鲁夫说：“你和我为什么不走到门外之后再回来呢？为什么我们不自己改变呢？”一个具有历史意义的拐点出现了——格鲁夫和摩尔让英特尔公司拥有了微处理器产品，而英特尔公司也因此获得了新生。

比较三星和海尔，我们知道海尔与三星还有很大的距离，究竟是什么元素让我们的企业无法成为布局者而只能够在竞争中苦苦挣扎？也许很多人会从不同的角度来回答问题，但是我们总是会找到一个关键元素，这个元素就是“产品”。

价值型企业的八大特征之八：治理结构

只有伟大的董事会才能造就伟大的公司。在美国，董事会的权力结构在100多年的时间里经历了三次大的变化。

最初，是那些创业家族掌握着具有决定意义的股份并控制董事会，他们的名字为所有人所熟悉：洛克菲勒、摩根等。20世纪初期，特别是30年代以后，由于反垄断法的作用和家族繁衍造成的权力分散，垄断家族的权力大大削弱，股票的大量上市则把公司所有权分散到几万甚至几十万人持有，谁也不能投出决定意义的一票，结果，一个新的专业管理人员阶层诞生了，他们虽然不拥有公司的所有权，但掌握着公司的控制大权。他们是美国商界真正的实权派，他们带来知识、经验和稳定，同时也导致了复杂的官僚结构。这个王国几乎持续了近一个世纪，如果以20世纪20年代通用汽车董事长斯隆的成功为开始标志，那么20世纪90年代克莱斯勒汽车董事长亚柯卡下台则标志着这个时代的结束。

现在，大公司的资本结构正重新被一些资本集团所控制，这些资本集团被称为“共同基金”。也许共同基金并不谋求控制，他们推翻国王的目的是给董事会吹进民主的新风，一方面，他们让继任者看到，再像国王一般做事是不行的，另一方面，董事会中设计的功能和机构也重新活跃起来。

于是，董事会的组成原则发生了根本的改变，一部分董事由其拥有的股份决定，另外一部分由其他公司的企业经营者和大学教授担任，所以整个董事会实际上是个专家集团，在这里起决定意义的不是资本和股份，而是知识、信息和经验，这些无形财产的拥有者成了企业的决策人。也正是这样的结构，保证了公司决策的理性。

以上便是我认为价值型企业所具有的八个特质，只有具备了这样的特质，我们才能够称之为真正的冠军企业。

价值思维——企业提升必经之路

蔡 剑

作者简介

美国南加州大学博士，北京大学光华管理学院博士生导师，北京大学企业绩效管理研究中心执行主任、创办人。研究领域包括现代企业绩效管理、创新管理、IT战略、电子商务。

担任正大集团、国美电器等企业的高级顾问，出版专著《从中国价格到中国价值》等。

最近5年里，我们一直在研究中国企业面对国际竞争时，如何能够发挥独特优势，如何能够在市场上立足和发展的课题。我们发现，很多转型失败的企业其根源是领导者的“价格思维”限制了企业价值的提升，而在竞争中脱颖而出的创新型企业，其领导者往往都具有一种踏实稳健的价值思维。

低成本战略难以为继

2004年12月的美国《商务周刊》封面上赫然出现了“中国价格——美国产业最恐惧的四个字”的标题。这篇封面文章详细地论述了中国出口价格低廉的产品已经让美国传统制造业全面萎缩。就在“中国价格”的封面文章发表两个月之后，《商务周刊》又刊登了一篇题为“中国经济肮脏的秘密”的文章，指出中国价格和其背后的快速经济增长是以牺牲环境和公共健康为代价的。中国价格成了中国经济发展的双刃剑。

为什么海尔、联想、TCL等依靠低成本战略的企业能够创造世界最低的价格，但仍然不能算是世界一流企业？比较一下发达国家的知识经济体系和发展中国家的工业制造体系可知，前者掌握了价值链的最高端，掌握着定价权，而后者则丧失了定价权，丧失了创新的动力。尽管资源丰富和劳动力便宜的国家应该发展劳动力密集的产业，但是，仅仅依赖初级生产要素无法获得全球竞争力，这类产业无限扩张也不能大力推动国民收入的大幅度增加。

中国价格优势虽然让企业把“中国制造”的产品摆满了美国超市的货架，也让中国企业获得了在制造加工领域的竞争优势，但伴随着工业化进程的加快，由于创新能力不足和社会结构的转变，中国企业的价格优势愈来愈难以为继。过去的20年，低成本是中国企业的最大竞争优势，但在未来的20年，创造高价值才是中国企业的最大优势。

价值思维，颠覆价格思维

中国的企业存在两种思维：价格思维和价值思维。价格思维认为企业应该尽可能地索取较高的价格，为资本所有者创造价值；而在竞争环境逼迫的情况下，又首先想到通过降低价格获得市场。这种看似自然其实存在很大的误区的思维产生的一个主要原因是，政府、企业和公众存在急功近利的心态。企业的管理者将“价格”等同于“价值”，将“绩效”等同于“致富”，使得“权力”和“资源”取代了价值，并且一直成为影响绩效的最关键因素。西方管理理论在中国水土不服以及先进管理技术的运用失败，使中国企业对科学化管理产生了怀疑，而国际上强大竞争对手的大举进入又让一些中国企业对传统文化和价值观失去了信心。这样的环境下形成了恶性循环，“人穷志短”，又转为“志短人穷”。

研究发现，有价值思维的企业与很多传统企业的管理方式不仅不一样，很多甚至相反。比如，一些以生产起家的企业，现在基本上放弃了生产环节，因为生产是可以外包的；原来没有设计能力的企业，现在大量投入设计，甚至是组织合作伙伴一起设计；企业原来觉得顾客越多越好，现在可能是客人越少越高端企业发展的空间越大，因为他们聚焦到了最有价值的顾客；原来需要根据顾客的需求来改变自己的业务，现在自己的业务改变了，顾客反而要相应地来跟随这种变化。这些企业都是在多变年代运用了价值思维。比如，国美、联泰、正大、招商银行等领先的企业在转型中能够突破价格思维，在现有的市场中依据传统业务的优势，对企业的竞争要素进行重组，并将成功模式拓展到新的市场领域，让低成本和高价格策略能够同时实现。

具有价值思维的企业，其战略和经营方式与留恋价格思维的企业有着本质的差异。价格思维和价值思维的差别一方面源于企业经营哲学不同，另一方面也源于企业管理者的眼界、思考与分析问题方法的差别。两者在以下几个方面存在明显的差异。

(1) 价格观念—价值观念：价格思维从降低价格角度看待管理问题，价值思维从创造价值角度看待问题；

(2) 产品导向—服务导向：价格思维的企业认为自己是在生产产品，价值思维的企业认为自己是在提供服务；

(3) 内部导向—供应链导向：价格思维的经理人关注企业内部，价值思维的经理人关注整个供应链；

(4) 地区视野—国际视野：价格思维者的视野锁定在企业所在的局部地区，价值思维者的视野放开到国际；

(5) 硬件核心—软件核心：价格思维强调发挥硬件优势，价值思维强调发挥软件优势；

(6) 领导满意—客户满意：价格思维的经理人最关注领导和上级的想法，价值思维的经理人更关注客户满意；

(7) 竞争市场—新兴市场：价格思维将企业封锁在竞争市场，价值思维让企业能够创造并进入新兴市场；

(8) 成本管理—绩效管理：价格思维的企业把成本作为管理的核心，价值思维的企业把绩效作为管理的核心；

(9) 资源整合—能力整合：价格思维的组织侧重资源整合，价值思维的组织重视能力的整合。

创新之道

所有的管理者都应该时刻反问自己一个问题：除了“低成本”的价值，我的企业还能够创造什么价值？

通过分析数十家企业的一手案例，我们发现，企业仅仅凭借低价格一张牌，是不能创造高价值的。价值思维强调企业其实只有一种战略选择——价值创新。

价值创新的本质应该是让企业以一种新的方法思考和实施战略，从而改变市场竞争的游戏规则，占领新的价值域，成为价值网络上的领导者。“差异化”、“低成本”、“蓝海”、“执行力”等策略都是价值创新的选择手段，但并不是全部的手段。不论采用何种策略，企业管理者都需要将注意力放在为顾客和企业创造卓越价值上。只有当企业把技术创新与管理创新、思维创新、观念创新整合为一体时，才有价值创新。

实现价值创新，企业就可以用超越竞争对手的方式来创造物美价廉的产品和顾客更加青睐的服务，也可以独辟蹊径，绕过竞争对手，创造新的需求，并由此开辟暂时无无人争抢的市场，即开创蓝海，获得更多的市场份额。

价值金字塔模型

对于价值创造的模式，在对大量企业研究之后，我们设计了一个价值金字塔模型，见图1所示。

图1 价值金字塔模型

金字塔的高度代表企业所创造的价值，企业所期望的金字塔的高度由企业价值观决定；金字塔的容积越大，价值成果的产出量越大；金字塔底座的四个角是企业四个方面的竞争要素——对竞争环境和机遇的把握、创造制胜的价值模型、以人为本建立领导力、用绩效管理保证价值创造——这四方面的能力越强，企业的绩效越好，企业所能

够实现的价值域就越大，在同样价值（高度）下，整个金字塔的稳定度也就越高。

价值金字塔模型作为一种战略思路与工具，能够帮助提高决策的效果，它本身并不是战略。管理者只有具备了高度的管理思维才能制定出正确的、长期的战略，而且能够精确、有力地执行才能保证战略的成功。

价值思维是一种管理概念，也是一套系统化的思想方法和管理工具，更是一种科学发展观。中国的企业要提高自主创新的绩效，关键是要学会并且善于运用价值思维。企业具备了价值思维的能力，才能够从价格竞争型企业转变成为价值创造型企业。

“国不以利为利，以义为利也。”具有价值思维的企业不仅仅要把事做正确，更重要的是做正确的事。归根到底，价值思维就是帮助企业在自主创新的过程中将思想的焦点从“创造利益”的短期目标回归到“服务人民（顾客）”的长期目标，并且以此获得更优的绩效。

“拿来主义”也是创新

鲁培康

鲁迅先生在20世纪30年代曾写过一篇《拿来主义》的著名文章，对“拿来主义”有过精辟之言：“我们要运用脑髓，放出眼光，自己来拿！我们要或使用，或存放，或毁灭……没有拿来的，人不能自成为新人，没有拿来的，文艺不能自成为新文艺。”

最早提出“创新”概念的美籍经济学家约瑟夫·熊彼特认为，创新是企业家为了追求超额利润而进行的新的生产函数的建立，是企业家对生产要素的新组合，是一种“创造性的毁灭”。

在我国，技术创新是指企业应用创新的知识和新技术、新工艺，采用新的生产方式和经营管理模式，提高产品质量，开发生产新产品，提供新服务，占据市场并实现市场价值。原始创新、集成创新和引进消化吸收再创新，是自主创新的三大模式。其中，引进消化吸收再创新，对于发展中国家尤为重要，这也是目前我国最为薄弱的环节之一。

为什么说创新是一个民族进步的灵魂，是一个国家兴旺发达的不竭动力？怎样提高自主创新能力，创造真正的创新型国家？

“拿来主义”是最好的创新手段，合理合法的“拿来”是创新的最好基础。不少企业张口闭口就说拥有多少自主知识产权，把专利当成标榜，把创新当成口号，这样的创新反而十分危险。相对而言，华为的稳健着实令人称道，虽然投入巨资做研发，握有电子信息业界最多的发明专利，我们依然坦言：近20年华为无一项原创发明。

“拿来主义”同强调自主创新其实并不矛盾。所谓的自主创新，并不是一切事情都要自己来做，而是在充分发挥企业主观能动性的原则上做研发、出成果。不管是“买来”还是“换来”，我们可以“拿来”国外好的技术，再在此基础上做创新，这叫做“站在巨人的肩膀上前行”。拿国外的领先技术，也要拿国外的商业模式。先进技术的引进可以帮

助企业缩短研发周期、迅速推出产品占领市场，而且可能比想方设法绕开别人的专利所用的成本还要低。学习国外企业的商业模式则可以帮助企业开阔思维，提高效益。

我们主张向日、韩企业学习，主要应学习他们的“拿来主义”，学习他们引进、消化、吸收、转化、创新的成功模式。事实证明，拿来主义使日、韩企业产业升级和创新能力大增，拿来主义也使日、韩成为名副其实的经济强国。在研究和借鉴韩国技术创新模式的时候，三星公司不可不提。作为后来者，三星能够超日赶美，成为半导体、通信、数字手机的全球领导者，实不多见。分析其成功原因，根本点在于它采用了出口带动的技术发展战略。通过世界市场的高标准、复杂的需求结构，三星成功地做到了高质量、低成本、快速交货以及良好的服务，从而取得了竞争优势。如果三星只将产品面对其本国市场需求，我们很难相信三星企业能够后来居上。

在产业发展日益知识化的今天，企业的竞争力不仅依赖成本优势，更主要的是依赖技术优势。在国际经济由资本竞争向技术竞争转变的趋势下，如何提高我国企业在市场中的竞争优势？美国企业技术创新的演变也同样给予我们重要的启示，即企业提高其技术创新能力是赢得市场竞争优势的法宝。因此，我国企业要转变观念，提高对研发和技术创新重要性的认识，建立企业的研发和技术创新体系，提高技术创新能力，以提高国际竞争力。

拿汽车产业来说，以前我们一贯奉行“闭门造车”，其对中国汽车产业造成了极大危害。当这条路走不通时，我们才敞开大门“以市场换技术”。进入20世纪90年代，德国大众率先以合资的形式进入中国汽车市场，当初的星星之火，几年后却发展成燎原之势。与此同时，一些自主品牌，如吉利、奇瑞等也开始诞生，中国加入WTO，自主品牌终于可以和国外品牌同台竞技。随着中国汽车工业的发展壮大和日益成熟，企业的自主研发和科技创新将会以更快的步伐追赶中国汽车市场的“井喷式”增长。尽管在中国汽车市场，自主品牌屡屡遭遇“抄袭

门”，可是，如果没有大胆的“拿来主义”，在拿来的基础上进行改进、创新，并最终拥有自主知识产权，中国汽车企业的核心竞争力何在？中国汽车工业又将拥有怎样的明天？

通信行业是一个极具高科技的行业，也是中国发展十分迅速的产业，尽管如此，中国至今仍没有一家通信企业可以引导市场、改变用户消费习惯，因此，选择“拿来主义”实为明智之举。当然，“拿来”什么，还得根据市场需求来决定，至于怎么“拿来”，我们应当有清醒的认识，因为“拿来”只是一种手段，最终目的还是要拿出自己的东西，将“拿来”变成创新。

中国式品牌突围

鲁培康

全球化语境下，对于“中国式”这样的用词，我们慎之又慎。

自“有中国特色的社会主义”一出，“中国式xx”便泛滥开来。其实，所谓“中国特色”乃经历了“猫论”、“发展论”、“石头论”等激烈的试错和探索！尽管企业的经营管理实践与一个国家的经济发展模式之间有着无法分割的联系，然而，有没有“中国式品牌”之路？在经济全球化时代，对这个问题的回答我们多少有些战战兢兢。

什么是品牌？品牌是商标、品名、口碑、声誉，是消费者关于某一商品全部的内心体验。关于品牌，还有很多说法，但中国企业界最熟悉这句话：企业的成功靠品牌，品牌的背后是文化。这句话既道出了品牌这一特殊符号对于企业何等重要，又表明了品牌的重要意义不在符号表层，而在符号背后。

全球化时代，品牌的意义何在？随着WTO进程以不可阻挡之势滚滚向前，当一堵又一堵市场壁垒轰然倒塌，国际资本大鳄长袖善舞取道中国，品牌包围战硝烟四起，一连串并购案令人瞠目结舌。品牌的力量，既让中国企业开足了眼界，也遭遇了当头一棒：原来品牌是企业软实力的象征，更是企业硬实力的凝聚！

当今，全球化已成大势，企业终要面临日益激烈的竞争，在变化的市场环境和新的竞争平台上，中国企业何去何从？中国式品牌的核心内涵与价值何在？这是企业应该回答的问题。

全球化的特殊背景，要求中国式品牌必须同时具备两层含义：一是本土化。中国式品牌必须着眼于中国独特的市场环境，密切关注中国消费者群体构成上的复杂化、品牌接受心理与消费行为的特殊性。同时必须认真研究中国品牌文化与中国消费土壤如何共生共长、日益成熟，研究如何按照品牌成长的一般规律来培育和塑造中国品牌。二是全球化。当今，敢于参与国际市场竞争、参与全球品牌角逐，已经

成为衡量一个优秀品牌的标尺。那么，中国品牌应如何建立自身的价值体系以参与国际竞争？如何打造自身的核心能力和竞争优势？如何闯出一条可持续的发展之路？对于这些问题的思考和回答、探索和实践，将是建立中国式品牌的逻辑起点。

中国少品牌，更少大品牌。美国之所以强大，是因为美国拥有“世界品牌500强”几乎50%的品牌，法国、日本、德国之所以强大，也在于其拥有众多的世界级品牌。经过多年的市场洗礼，中国品牌入围“世界品牌500强”终于增至10余个，但是制造业品牌仅有海尔、联想和长虹。如果按照市场占有率、品牌忠诚度、全球领导力等关键指标，面对风云变幻、波诡云谲的国际市场，我们仍很难预料这些品牌的长久未来。而中国要培育出像奔驰、通用电气或者可口可乐、麦当劳这样的“品牌巨人”，道路还将十分漫长。

面对强手如林的国际品牌，中国品牌的出路何在？世界品牌实验室研究发现，“国家品牌”对一个企业或产品品牌的贡献率达到了29.8%，可谓至关重要。比如“德国制造”这一品牌对德国经济增长做出了杰出贡献，所以“德国制造”的商标在世界市场上绝对令人们趋之若鹜。

中国的“国家品牌”有哪些？面对这个问题我们似乎很难回答。中国有5000年灿烂多姿的历史文明！——每当遭遇西方文明冲突的时候，这是我们下意识的反应。那么，中国的悠久文明给我们留下了哪些宝贵遗产？换句话说，有哪些资源可以做成大产业？可以支撑中国企业参与国际市场竞争？在全球化的今天，这是一个不以犬儒主义或者愤青意志为转移的问题。

仅取一例，中国中医药凝聚了中华民族几千年的智慧，神农尝百草，伏羲制九针，开中华医药之先河。随着老龄化社会的到来，人们健康观念的改变，现代医学模式由生物模式向生物、心理、社会和环境相结合模式的转变，全球天然药物的应用受到重视，美国等西方发达国家正在逐步接受复方药物，中成药凸现出较大的国际市场潜力，

一跃而成为中国最具特色、最有前景的知识产权领域。有关专家估计，未来5~10年内，中国中医药产业化增幅将超过千亿元。

中医药作为世界医学的一部分，在数千年发展历程中得到了广泛传播。不仅日本、韩国，欧美许多国家都对中医表现出了相当的包容，英国、加拿大已立法保护中医，德国、澳大利亚等国都兴起了中医热，世界卫生组织（WHO）对中医已经认可。

近年来，利用传统中医理论进行现代保健产品研发和产业化运作，韩国已经远远走在中国的前面，其医疗器械在体验营销等手段的推动下大行其道，不仅打遍东亚无敌手甚至进军欧美市场，这实在值得我们反思。

当然，吸取中国传统医药精髓，辅以现代科技手段进行产品创新和市场运作，中国企业的脚步并没有停下。不少品牌正努力营造自身的核心能力，试图探索一条“中国式”的品牌竞争之路。我们发现，这些产品的躯体中根植着中华文化的生命基因，这些品牌的血液里奔涌着中国市场的鲜活元素。我们期盼这些以中国独有的知识产权为核心技术，以中国文化为产品灵魂，以勇闯市场为生命活力的品牌走出一条“中国式”的品牌之路，实现全球化时代中国品牌的一次战略突围。

立足于“营销功能”建设

包政

作者简介

经济学博士。中国人民大学商学院教授、博士生导师。曾历任深圳华为公司高级管理顾问（1995年）、TCL集团高级管理顾问（1998年）、许继集团高级管理顾问（1999年）、白沙集团高级管理顾问（2002年）、红塔集团高级管理顾问（2004年）。研究方向：企业营销管理、人力资源管理、企业文化。出版专著《战略营销管理》、《工业管理咨询》、《走出混浊》等多部。

迄今为止，市场营销领域的思维范式，依然停留在“策略”、“策划”或“招数”层面，并没有上升到“组织的功能”层面。只要一提到营销，人们的自然反应就是“4P策略”，以为营销就是一种或一组策略。倘若提到“营销功能性组织”，更多的是茫然，一头雾水。也许被誉为“营销之父”的菲利普·科特勒也不知道，或者至少他没说明清楚“营销组织、营销功能和营销管理”为何物，但它们显然至关重要。

“营销策略”思想的局限

营销策略的原创思想，是在20世纪60年代由鲍敦（Borden）提出来的，认为企业要针对目标市场的需要，对自己可控制的各种手段，进行优化组合和综合运用。实际上鲍敦提出的是一种销售策略思想，算不上“营销方面”的策略思想。主张要针对消费者的认知或主观诉求，采取相应的手段，提高销售效率。比如针对消费者的价格敏感性，采取“尾数定价法”，把价格定在1.99元或1.88元；看上去好像1元多钱，而不是2元钱。使极为“感性”的消费者产生购买的冲动。

在销售环节上采取策略性举措，是一件很容易的事情，也是一件很表面化的事情，谁都能模仿。于是，各种策略和方法接踵而至。麦卡锡对此进行了概括，即“4P策略”，包括产品（Product）、价格

（Price）、渠道（Place）和促销（Promotion），简洁明了。可以说，麦卡锡在“策略思想”上没什么实质性的贡献，但他的“策略分类”对营销界产生了深远的影响，吸引着一代传人。从4P到8P、12P、16P；以及从4P到4C、4R，非常热闹。这在经济学家看来，简直是在搞文字游戏，缺乏理论上的深刻，算不上什么提炼或总结。一句话，很肤浅。

麦卡锡4P策略背后的“分类标准”并不正确，而且非常有害。这种策略的“分类”是以“销售过程”的一些环节为依据，如产品定价、渠道选择和促销宣传等，很容易产生误导，使人忽略“市场需求导向”的营销本质；忽略营销策略必须以市场定位为前提；或者说，必须依据“消费者的诉求或认知”制订策略。对此，劳特朋（Lauteborn）于20世纪80年代提出了4C策略思想。在劳朋特看来，麦卡锡的4P策略缺乏“市场导向”的本质特征，不能算是一种“营销策略”，充其量只能算是一种“销售策略”。

劳特朋的营销策略思想强调：第一，要加强对消费者需要与欲求（Consumer Wants and Needs）的研究，卖消费者所想购买的产品，而不是依靠产品策略，把自己所能制造的产品卖给消费者；第二，要弄

清楚消费者愿意为自己的“需要与欲求”支付多少成本（**Cost**），而不是制订什么价格策略；第三，要方便（**Convenience**）消费者购买，而不是选择什么渠道策略；第四，要强化与消费者的沟通

（**Communications**），而不是制订什么促销策略等。可以说，这些策略思想是正确的，但操作起来很麻烦，需要相应的组织功能支持，需要企业相关部门的共同努力。

舒尔茨并不在意从理论层面上探索，弄清楚4C策略思想不能被广泛应用的原因，而是沿着鲍敦、麦卡锡、劳特朋的策略路径或策略框架，提出自己的4R营销策略思想。其大意是，企业要与顾客建立联系或关联（**Relevancy**），以提高市场反应（**Response**）速度，并不断强化营销的关系（**Relationship**），强化营销活动的价值或回报

（**Reward**）。在舒尔茨看来，产品或需求、价格或成本、渠道或方便、促销或沟通，都不是成功的关键要素。企业营销的本质命题，在于“不断深化与顾客的联系”。毫无疑问，这同劳特朋策略思想一样，是十分正确的，但自然也一样难以操作。概言之，需要组织功能的支持。

由此可以推论，凡是不需要企业各部门协同的策略，或者不需要功能体系支持的策略，以及定位（**Positioning**）、市场细分

（**Segmenting**）和目标市场选择（**Targeting**）等，很容易被应用、也很容易流行。但是，这类策略能够解决的只是“产品”和“市场”的表层联系，不能解决的是“企业”和“顾客”之间的深层次联系。

“营销策略”实践的困惑

在“营销策略”的实践上，有一个案例堪称一绝，这就是河南上蔡的“状元红酒”。该酒号称明末清初的“古老名酒”，中成药浸泡，具有调气固本的功效。“文革”中被当做“封资修”的尾巴割掉了，后来恢复生产，于1981年“一进”上海市场，但无人问津。

酒厂委托上海市黄浦区“糖烟酒公司”做营销策划。糖烟酒公司经市调，发现了“青年”、“中档”、“送礼”三个维度。换言之，发现年轻人是酒类消费的主流，中档酒销量很大，买酒送礼的人很多。于是，选择年轻人为“目标顾客群”，并进一步区隔出一个很重要的“细分市场”作为切入点，这就是“毛脚女婿上门”。上海人的习俗，毛脚女婿初次上门，需要备一份厚礼，包括一只金华火腿、一块大蛋糕、两条香烟、两瓶名酒。俗称：“一挺机关枪、一个炸药包、四百发子弹和两颗手榴弹。”没有这些装备，很难顺利攻克通向婚姻的堡垒。

糖烟酒公司据此导入4P策略，即改进内包装，采用仿古瓷瓶和仿白兰地瓶；改进外包装，把“普通装”变成“礼品装”，外加中英文对照的说明书；调整价格，主要是调高价格，给人优质优价的印象；选择渠道，选择闻名遐迩的南京东路各门店集中投市，俗称“有面子”；选择上海最有人气的两份报纸做广告宣传，并集中在元旦和春节前后进行。

这就是鲍敦所说的，针对目标市场，综合运用各种可控的策略手段，影响市场需求。状元红酒在上述营销策略的引导下，于1982年“二进”上海，大获全胜。元旦和春节，状元红酒的总销量和总销售收入，分别占黄浦区糖烟酒公司酒类销售的12%和16%。可是，好景不长，曾经红极一时的状元红酒销声匿迹。个中的原因肯定很多，但有一点是可以肯定的，单纯依靠营销策略是不能长久的。

首先，状元红酒不能停留在狭窄的“礼品”细分市场上，风险太大。没有一种酒可以长期以“礼品”定位的，必须强化产品的“功能特

性”，开拓并培育新的目标顾客群。这就是劳朋特讲的沟通

（Communications）。这绝非是一件“搞搞策划、改改包装、调调价格、做做广告”的事情。而是意味着要把状元红酒推向“餐饮店”和“大众商场”；意味着要对消费者进行深入而持久的教育、推广或沟通；意味着组织功能和营销队伍的建设。按照美国市场营销协会（AMA）的定义，“市场营销是引导货物与劳务，从生产流向消费者或用户的企业商务活动过程”。否则，就像秦池一样，广告做到死为止。

其次，一旦状元红成为消费者日常饮用的“保健酒”，就必须摆脱糖烟酒公司的束缚，与消费者建立联系，这就是舒尔茨讲的关联

（Relevancy）。按照钱德勒《看得见的手》中所说，“只有那些能够协调生产和流通过程的企业，后来才能成长为一个真正意义上的大企业”。这一点对于中国企业尤为重要。中国流通体系不发达，商业资本相对薄弱，商家往往不能自觉地成为厂家的战略伙伴；相反，往往成为厂家联系市场的绊脚石。这就意味着那些要想做大、做强、做久的企业，必须发育自己的组织功能，在流通领域中形成自己的影响力和支配力。这是后来川酒迅速崛起的真正原因。

如果我们不能在“营销策略”和“营销功能”之间建立内在的联系，其直接的后果，看一下企业的市场营销部门就清楚了。这些职能部门几近无事可做，是一个十足的“委托部门”。他们把广告宣传委托给“广告公司”；把促销活动委托给“会展公司”；把渠道建设委托给“咨询公司”；把队伍建设委托给“培训公司”；把市场运作委托给“策划公司”；把新品概念开发委托给“研发公司”；把市场研究委托给“市调公司”；把市场信息委托给“IT公司”。导致整个企业的营销功能缺位，而且，企业越大，缺位现象越严重。不过，他们却成就了一个火暴的策划行当，以及一批策划大师、点子大王、公关杀手。

“营销功能”建设的必要

随着市场竞争格局日益复杂化，企业不能停留在表层的“策略”上，更不能依靠“招数”维持企业与市场的关系。企业必须致力于营销功能的建设，依靠有组织的努力，不断深化与顾客的联系，谋求长期稳定发展。这就是杰克·韦尔奇所说的“大企业的能耐”。所谓的“人靠本事吃饭”。

一个企业要想持久，要想有能耐，必须立足于“营销功能”的建设，不能单纯地着眼于“营销策略”，以及“销售业绩”；不能满足于“产品和市场”的表层联系。与状元红酒厂不同，美国西尔士公司并没有把营销的策略思想，当做销售或促进销售的手段或方法，而是用于引导组织功能的建设，使营销策略思想直接落实到组织的形态上。西尔士的故事，引自德鲁克的《管理：使命、责任、实践》（1973年）。

西尔士百货公司是美国零售业的代名词，成立于1886年，20世纪70年代，销售额达到68亿美元，纯利3.4亿美元，总资产52亿美元，店铺数为2454家，从业人员30万人。有意思的是，西尔士的成就，与创始人理查德·西尔士无关。西尔士只是一个投机商人，早年在美国明尼苏达州铁路上从事货代业务，1893年，与罗贝克共同经营一家店铺业务，取名为西尔士—罗贝克公司，以邮购邮售的方式，经营法院罚没的商品。曾经一度，他个人的年收入达到35万美元。可以说，西尔士是一位经商高手，但他不懂得依靠组织功能的建设挣钱。

1895年，随着邮购邮售业务的逐渐扩大，西尔士经营出现混乱。导致混乱的直接原因是，库存商品与市场需求脱节，所谓商品结构不能适销对路，以致发生一系列“有订单无货、有货无订单”事件。另外就是管理不善，包括订单处理不及时、发货差错、货物丢失、货款没有及时收回等。最终导致现金流中断，公司濒临破产，不得已脱手卖给罗森华德。西尔士濒临破产的根本原因，就是不知道谁是公司的顾客，他曾经盲目地购进法院罚没的成批商品。更不知道如何根据目标

顾客群的特点，建立组织及其营销功能，实现舒尔茨的境界，即强化市场的营销关系（Relationship）。

朱利叶斯·罗森华德是芝加哥的一位布衣商人。他接手西尔士之后，进行了系统的整合。

首先，弄清楚谁是公司的顾客，并依据公司现存的邮购邮售业务及其能力，选择了美国广大的农民作为公司的目标顾客群。罗森华德相信只有大市场才能发育大企业，而不是从什么细分市场中寻找现存商品的出路。

其次，罗森华德根据农民的特性，以及对农民的需求分析，明确目标市场的市场“定位点”。也就是依据农民认为有价值的是什麼，进行市场定位。罗森华德相信任何一个企业，都必须仅仅依赖自己所联系的目标顾客，谋求长期发展；否则，随着经营规模的扩大，存货的风险以及现金流量的风险会以“指数的方式”放大，无法维持盈利性增长的势头。这一切都必须依赖组织的功能建设，逐渐发育竞争优势和核心竞争能力，逐渐摆脱对企业家个人生意眼光的依赖，以及逐渐摆脱对营销策划手段或炒作市场手段的依赖。

最后，按照建立长期关系或长期定位的要求，建立配套的组织部门，即营销功能团队。包括组建“商品货源”的企划团队，根据农民的需要，按照统一的“商品目录”，进行采购揽货、品质控制和定制生产。组建“销售画册”设计团队，依据农民的特点，设计图文并茂的销售宣传画册，真实与诚实地传递商品的信息；并制订“无条件退货政策”，承诺“包你满意，否则退货”。建立“邮售工厂”以及“控制存货”的会计团队、处理订单的工作团队，确保物流系统的准确和高效等。

经过罗森华德的努力，整个西尔士就像一台运行良好的挣钱机器，紧紧围绕着公司选择的目标顾客及其需求高速运行。到1900年，也就是罗森华德接手的第5年，西尔士的销售额达到1100万美元；1910年，也就是西尔士组织功能建设的第10年，销售额达到了6100万美元；1920年，也就是第20年，销售额为24500万美元。有眼光的读者一

定会发现，即使在第一次世界大战期间，西尔士也没有停止增长的脚步。这种巨大的应对环境聚变的能力，肯定与组织的营销功能不断强化息息相关。在后续的文章中，笔者将在组织层面上、进一步阐述“营销功能”的建设，以及与此相关的“营销管理”命题。

打通营销组织的结构性障碍

包政

企业老板最头痛的问题是，“研、产、销”三大部门不能按照争夺市场的战略统一起来，摩擦、扯皮成为家常便饭：生产部门强调“均衡生产”，销售部门强调“以销定产”；研发部门强调“以技术为核心”，销售部门强调“以市场为龙头”。可以肯定，这不是“观念之争”，而是背后存在“结构性”障碍。

清晰部门结构的要点

一般而言，企业的组织结构，主要指部门结构以及部门层面上关键职能的衔接关系。构建营销组织的基本任务，就是打通内部价值链，至少在关键职能上实现跨部门衔接，使企业的价值创造过程或业务流程统一于争夺市场，统一于经营模式。

明确部门的价值排序

要想把各部门统一起来融合为一个整体，就必须要有“统一的价值立场”，并且不能停留在“理念”的层面，必须落实到行动上，明确“各部门之间的价值排序”，明确各部门在价值创造流程中的“决定与被决定”关系。丰田神谷正太郎提出“市场第一，销售第二，生产第三”，意思就是：市场决定销售，销售决定生产，生产部门必须承认销售部门的龙头地位，履行销售部门传递过来的市场责任。销售部门不是生产部门的“推销者”，而是市场的“采购者”，代表客户向生产部门订货。企业的内部价值链必须倒置过来，对接于市场需求。

后来，丰田生产部门内部也做出了进一步的价值排序，把生产作业过程倒置过来，这就是著名的“下道工序就是用户”的价值理念，以及“准时制生产方式（JIT）”。这种做法被日本企业普遍采纳，甚至在研发部门也规定，研发人员在开发新产品的时候，必须征询销售人员的意见或建议，使新产品成为销售人员手中强有力的竞争武器。

深圳华为也进行了这样的实践，通过部门的价值排序，“把无依赖的市场竞争压力传递到各个环节”，把市场竞争作为企业发展的动力，约束和激励各个部门的行为，使之直面市场的机会和挑战，使企业成为一个以市场营销为龙头的组织。

这恰如德鲁克在《管理实践》中所说，“任何企业必须成为一个真正的整体，并且将个人的努力融会成一种共同的努力。每个成员的贡献是不同的，但每个成员的贡献必须融成一个整体，产生出一种整体的业绩”。

明确部门的责任边界

企业“研、产、销”三个部门处在内部价值链的不同位置上，需要明确定位，明确责任边界。人们习惯上把生产部门作为“成本中心”来定位，这是正确的，由此确定生产部门的责任边界就是：通过控制产品质量、生产投入和时间进度，降低总成本，满足销售部门争夺市场的需要。随着市场不确定性的增加，生产部门的责任重心将逐渐转向“交货期量”，提高响应市场的速度，减少供货偏差和存货风险。

研发部门则以“费用中心”来定位，强调“费效比”，以有限的资源投入获取令人满意的结果；或以恰当的投入不断促进技术基础的进步，持续开发适销对路的产品。随着市场供求关系的逆转，以及需求的多样化和个性化，研发部门的责任重心将逐渐转向提高产品的交换性，缩短产品研发的周期或提高产品更新换代的速度。

照此逻辑，销售部门似乎应该以“销售收入中心”来定位，但是，这是不正确的。销售部门只能以“销售利润中心”来定位，代表整个企业，承担完全的市场责任，包括掌握市场的主动权，采取恰当的政策和策略，最终控制销售费用，提高销售收入，实现销售利润，并不断强化市场基础，持续实现产品价值的转化，有效维持盈利增长的势头。只有把完全的市场责任落实到销售部门，老板才能摆脱日常经营管理的羁绊，企业才能实现战略和战术层面的分离。

其实，老板们都希望用“销售利润”指标对销售部门进行考核，也希望销售部门承担起完全的市场责任，并在市场挑战和竞争压力下不断强化市场营销职能，发挥能动性和创造力，成为真正意义上的“营销中心”。但是难点在于，要使销售部门承担“销售利润”的责任，必须授予其两项权力：价格决定权和销量决定权。诸多企业老板在这个难题面前退缩了，不敢或不愿授权，致使销售部门的职责和职能不断退化，无法支撑企业的持续成长。

在丰田汽车的发展史上，通过销售公司的独立，解决了这个难题，获得了自主经营的权力和完全的市场责任，而正是解决了这个难题，才使丰田销售公司顺利走上了市场营销的道路。当时，神谷正太郎面对的问题是：销售公司如何定位，如何确立自身的存在价值？一方面是无依赖的竞争压力和无限的市场机会或挑战，另一方面是庞大的生产、研发资源和能力，要使两者构成良性循环，只能在销售公司中发育“新的职能”，打通内部价值链，把背后的生力军组织起来去争夺市场。具体而言，就是发育三项新的职能，即分解订单的周计划职能、新产品概念开发的职能和分销网络的管理职能。依靠“周计划”或称“周订货计划”完成和丰田生产线的对接；依靠“新产品概念”，系统传递市场需求的信息和争夺市场的要求，完成和研发部门的对接；最后，依靠分销网络的管理能力实现厂商结盟，在市场扎根。

销售部门的错误定位

从逻辑上说，如果销售部门没有权力决定价格、品种和销量的话，就没有理由也没有能力承担“销售收入”进而“销售利润”的责任，更不要说市场责任了。实际情况也是如此，销售部门的经理们失去了“销售利润”的约束和激励，奖金或绩效工资和销售收入挂钩，自然的倾向就是“降价促销”，通过扩大销量来提高销售收入或回款，销售部门实际变成了“销量和回款中心”。

因此，销售部门很少有人会考虑稍微长远或本质一点的事情，如市场地位和竞争能力。而往往满足于“产品销售”，津津乐道于销售了多少产品、实现了多少销售收入。在这种状态下，销售部门实际上充当的是“保护落后”的角色，阻隔了市场竞争压力向组织内部传递，导致企业能力和市场地位一起衰退，表现为销售数量和销售费用持续提高，而销售利润率却不断下降。

结果，事情就变得更复杂了。老板不得不亲自承担市场和利润责任，包括控制价格和费用的责任。老板希望尽可能减少价格损失、降低费用开支、维持利润空间，以更少的销量获取更大的销售收入，实现“销售收入最大化”，但这却与全体销售经理人的价值取向不同，形成了博弈关系。除老板外，没有人会说“价格低了”或“应该提价”，相反都会把市场障碍归结为“价格高了”；老板控制价格及费用的结果，一定是“价格一路下滑，费用不断高攀”；并且，经理人员的眼睛不再关注市场，而是盯住老板手中的权力和企业内可分配价值，“老板营销”变成了“营销老板”，引发企业内部复杂的政治博弈。

还有一些老板，错把“价格”或“内部结算价”当做利益调节或激励的杠杆。殊不知，价格是争夺市场的策略手段，是销售经理人手中的武器。剥夺销售经理人的价格决定权，等于剥夺了他们的市场责任。

促进部门协同的关键

部门的结构性安排只是组织内协同的一个基础条件，各部门不会自动转向协同，以权力为中心的中国企业更是这样。企业需要在“协同”的关键环节上，做出进一步的引导和安排，促进各部门协同起来，转向有组织的市场营销。

促进生产流程的转变

在“市场决定生产”的前提下，企业必须做出进一步的组织安排，促进生产流程的转变，促进生产部门不断提高生产的柔性，并在这个过程中逐渐把生产部门的流程倒置过来，去响应市场或销售部门的要求。

首先是产品层面的柔性化。比如，瑞士鲍威尔公司通过提高汽轮机零部件的通用化水平，减少制造成本，增加产品种类，满足用户从10万千瓦到170万千瓦的各种需求。

其次是生产系统层面的柔性化。比如，日本三菱扶桑公司在发动机零部件通用化程度达到85%的基础上，开发出混合流水生产线，同时能够生产10多种产品，在维持生产效率的基础上尽可能满足市场多样化的需求。

最终如丰田的生产方式，通过缩短品种转换的时间缩短生产周期，所谓“一件产品一个批次”，使原来的“备货式”转变为“订单式”，或者说从“推式生产”转向“拉式生产”，依靠短周期生产使整个生产流程倒置过来，按消费者的订单要求提供产品。后来，ZARA遵循丰田生产方式，构建了从“布料投放”、“生产出成衣”到“送到消费者手中”的快速通道，提高了产销衔接的效率。

提高产品或生产系统的柔性并不难，并不需要高精尖的生产技术基础，只需要按顾客的需求作适当的调整，或增加一些新的组织功能。戴尔公司的做法是，应用信息技术处理订单，大幅度缩短生产周期，减少电子组配件在“时间和数量”上的偏差，降低了各环节存货成本和积压的风险。剩下的事情就更简单了，改变一下生产的组织方式，即把订单分解为组配件，明确组配件的品种、规格、数量和交货期，形成生产加工指令和采购指令，分别下达到各工厂和采购部门执行，并按指令把组配件送到指定的销区，由各销区组装成电脑交付给顾客。戴尔创新的手段，包括信息化订单处理技术和电子组配件的通

用化技术，绝大部分都是现存的，但效果却是显著的，比竞争对手能更好地满足顾客个性化的需要。

相比之下，中国很多企业还不知道促进“生产系统转变”的重要性，产销部门依然脱节，销售部门依然是“备货式生产方式”的外延部门，依靠降价促销获取现金流量，维持企业的存续。可以肯定，只要生产流程不转变，市场营销永远是一句空话。

培育研发部门的功能

现实中，那些抓住机会和资源迅速崛起的企业，往往只有“产品生产性”价值流程，而没有“产品交换性”价值流程。按德鲁克的说法，组织功能不全，无法成为市场的责任主体长期自立于市场。市场一旦逆转，企业就会轰然倒塌。

生产系统就像一台机器一样，本质上是缺乏柔性的；产品作为生产系统的产物，本质上也是缺乏柔性的。市场一旦逆转，消费者就会按“产品的效用”支付价格，竞争者就有机会在“产品的使用价值”层面上发力。因此，企业必须强化研发部门的功能，强化研发部门和销售部门的衔接，提高产品的应用功能和外观造型以及客户的心理体验，提高“产品的交换性”。反过来，促进销售部门向“市场营销”转化。

当年华鹤家具发现了现代家居市场的兴起，在齐齐哈尔进行了大规模生产性投资，利用当地的木材资源，用机器来加工家具，效率高、表面效果好，一夜之间替代上海的手工家具，火爆东北、华北和西北市场。可是好景不长，由于居住条件、生活方式和生活观念的改变，消费者从原来看重材质和功能转向更在乎外观和心理体验，希望获得的是“家居”，希望家具合乎自己的审美情趣，随着市场逆转，竞争加剧，面对款式新颖的广东“高仿”家具，华鹤价值链功能的不足显现出来，企业立即陷入困境。

研销部门协同的基础

研发部门与销售部门的协同是个难题。销售部门的工作性质是“创新和创造”，拓展市场交易范围；研发部门的工作性质是“发现和发明”，推动技术进步和产品更新。前者是一种外在的“拉力”，源自市场的机会；后者是一种内驱的“推力”，源自自然的法则。这两种力量的整合是困难的。

这个难题，曾经也是华为公司内部最头疼的事。后来，华为借鉴IBM的经验，确立了“产品概念开发”的功能，以此解决销售部门和研发部门协同的基础。概言之，研发部门任何一个“新产品立项”，都必须经过严格的市场研究，经过“新产品概念开发”，这包括目标客户的选择，客户所需要的应用功效、外观特征或规格，客户可能接受的价格，客户开拓的方式、推广周期和方案，预期的销售规模、速度及收益等。这项工作由销售部门总体负责，相关部门按照制度和计划承担子项目研究的责任，与此相对应，研发部门负责“产品技术的预研”。两个部门共同围绕“新产品立项”进行协同，老板则按事先约定的计划进度，在“控制点”上亲自督阵，直至产品进入实际开发阶段。同时在这个协同过程中，要形成新产品“推广和销售”的计划方案，提高新产品面市后的成功概率和速率。

IBM的这条经验，即强化新产品的市场研究，设立“产品概念开发”功能并前置于销售部门，具有普遍的适用性。比如，宝洁就非常注重“新产品概念开发”，把这个功能前置于“营销策划体系”中，与“市场调查”、“市场研究”、“市场策划”等职能并列。另外，宜家家居、沃尔玛、玛莎作为流通企业，能贴近消费者，建立产品开发和ODM的功能，从而有效地整合“产业价值链”上游企业的技术资源和力量。

相比之下，中国诸多企业及其销售部门，尚不具备“新产品概念开发”的能力，销售部门和研发部门脱节，难以提高“产品的交换性”以适应消费者多样化和个性化需求的趋势，扩大企业的盈利空间，加之生

产部门和销售部门脱节，“产品的生产性”也不足，只能依靠库存和降价促销来维持供求之间的平衡。

促进部门结构的流程化

企业“部门化”的过程往往是遵循“专业化”的原则进行的：把工作性质相同的人放在同一个部门，所谓“部门专业化”，由此形成了“专业化的部门结构”，形成了部门之间的“专业化协作关系”。

这种“部门的专业化”，本质上排斥“流程一体化”。随着企业经营模式的发展，业务流程及协同关系自然会变得复杂，而“专业化的部门结构”不能完全覆盖价值创造流程，就会产生空白地带。这就需要在制度层面上采取措施，促进“部门结构”转向价值创造流程，形成“流程化的部门结构”。

宝洁的做法是，在营销系统设立专门的“品类经理”职位。品类经理是一个专家，不拥有资源和权力，而是依靠自己的专业知识和经验，站在整体的立场上研究和制定具体的市场营销方案，使“研、产、销”各部门都能看到市场竞争的形势，理解争夺市场的要害，结合部门所处的价值链位置，按照整体目标和结果要求采取正确的行动。

部门结构“流程化”的要害，是把三大部门当做内部价值链中的一个“实体”，赋予共同的市场责任，就像一个个“准企业”，拥有完整的价值创造功能，围绕一项项完整的任务，承担一项项完全的责任，为企业争夺市场提供可衡量的成果。换言之，要打破“专业化”的部门边界，按做成一件事情的要求，给三大部门留出职能延伸的空间，即所谓“部门的职能化”以及“部门职能的模块化”。

与此类似，IBM在郭士纳的领导下，为了保全蓝色巨人的竞争优势，成立了14个咨询部门，对应14个行业客户，直接与客户对接，站在客户的立场上形成系统解决方案，帮助客户取得更大成功。同时，系统解决方案就像一张作战地图，指引各部门或实体跨越时间和空间上的障碍，承接任务、提供成果。

营销组织的部门结构，不是机械化的传动装置或严密的逻辑系统，因此必须要有这样的部门和职务，代表整个组织按照具体的某项

目标任务制定完整的实施方案，引导各部门突破专业眼光和部门立场，采取自觉的行动并产生积极的成果，这就是“客户导向、成果导向和责任导向”。否则，各部门不能直接听到客户的声音，“铁路警察各管一段”，这样势必影响协同的效率和效果。

日本企业把生产部门称作“生产性本部”，对“产品的生产性”承担完全的责任，其功能延伸到“供应链管理”。一些西方企业则把生产部门改变为“供应链管理中心”，把研发部门改变为“产品寿命周期管理中心”，对“产品的交换性”承担完全的责任；另外，把销售职能纳入到“供应链管理中心”，重建“营销管理中心”或“客户管理中心”，把市场的触角延伸到客户端，把争夺市场的命题提升到战略层，对“市场基础”承担完全的责任。

中国企业是典型的“权力组织”而不是“责任组织”，在部门结构中，不仅存在着“专业化”的障碍，即各部门满足于在“专业领域”中从事专业性的活动，而且还存在着“权力关系”上的障碍，各部门只服从“个性权威”或更高职位的指挥，在平起平坐的部门之间很难自觉地按“理性要求”作出响应。为此，华为公司在价值创造流程的重要环节上，要求各部门指定专人，专门负责跨部门的对接工作，以及检查流程的通过速度。按华为老板的说法是，先把流程衔接起来，推倒“部门墙”，然后再优化，把流程拉直。

按照“战略决定结构”的思想，未来的部门结构不应该以“专业化”的方式存在，必须转向企业价值创造的流程，这是“营销组织”的本质特征；也不应该再沿用“研、产、销”的称谓和专业化的原则，各部门应该以“价值创造的实体或职能”的方式存在。同时，允许各部门沿着“价值链”纵向延伸，而不仅仅固守“专业化”领域或横向深化。

营销组织的“龙头”

包政

在诸多企业，“市场导向”今天仍然是一句空话，因为在他们的部门结构中，销售部门或营销中心并没有成为真正的“龙头”。之所以如此，很重要的原因是，原有的销售部门不能建立“区域化的分销管理职能”，并在此基础上健全“专业化的市场策划职能”，进而依靠分销管理和市场策划的实际能力，提高自身在“研产销”部门结构中的地位，并使销售部门转变为真正意义上的“营销中心”，使企业转变为一个“营销组织”。

建立“分销管理职能”

在普通人的观念中，“销售”就是“交易”，就是把产品卖出去，变成货币或销售收入。殊不知，在大量生产的条件下，销售的真正含义是“分销”，是“分销价值链的管理”。诸多本土企业缺乏“分销管理职能”，不懂得依靠“分销管理职能”的支撑，对“分销价值链”进行管理，维持规模化的分销网络体系及其分销效率，维持分销价值链的利益基础。

失效的“深度分销”

在TCL的深度分销模式之前，长虹分销模式失败的根本原因，就是缺乏“分销管理职能”的支撑，无法维持长虹和经销渠道的长期利益关系和信誉关系，随着长虹的崛起和郑百文的做大，双方的利益基础发生动摇，以及信誉关系动摇。这给TCL这样的企业留下机会：降低重心，深度分销，直控终端，把分散且弱小的经销商整合起来，构建起所谓的深度分销模式，缩短了流通过程，提高了分销速度或分销效率，有效地阻截了长虹产品进入消费领域。

TCL的深度分销模式非常关注经销商的利益，关注持续交易的基础，即所谓“成就他人，成就自己”。它按照“一县一户”的原则，严格划分销售区域，坚决打击和防止“乱价窜货”，有效地保护经销商的利

益，从而有效地调动和整合经销商的资金资源、地缘关系和交易能力，形成强大的分销张力，反过来为TCL扩大生产规模、降低生产成本，以及更新产品提供了良好的条件，使TCL得以迅速崛起。但是，TCL的这种分销模式却依然走向了衰退，而其中根本的原因，也依然是缺乏“分销管理职能”的支持，无法维持大规模分销的效率，进而维持TCL和分销价值链的长期利益基础。

TCL创立的深度分销模式，准确的概念是“垂直分销网络体系”，这是中国商业资本或流通企业不够强大的产物。它造就了一大批优秀企业，并导致诸多行业内群雄割据的局面，有彩电大王、冰箱大王、空调大王、微波炉大王、小家电大王，但就是没有一统天下的综合家电帝国，这也足以证明垂直分销体系的局限性。

垂直分销体系并不是一种理想的“流通业态”，在品种、品牌和销售季节方面，相对于现代流通企业显得单调，缺乏调节综合毛利的手段。受这种局限性的影响，垂直分销体系从一开始，就过分依赖外延扩张的方式，依靠“规模经济”与“产品更新”维持厂商共同利益的基础，难以从容建立“分销管理职能”，难以依靠管理手段提高大规模分销的效率，这是垂直分销体系与生俱来的缺陷。随着分销规模的进一步扩张，以及新型商业流通企业的崛起和商业物流体系的发展，垂直分销模式很容易陷入“失效乃至失败的逻辑”。

钱德勒在《看得见的手》中曾指出，研究美国食品、烟草、化学、橡胶、石油、机械制造、肉类加工等行业发展的历史表明，只有那些把大批量生产和大批量分销“结合”起来，对产销全过程进行“协调”的企业，才能成长为现代大型企业。毫无疑问，钱德勒强调的是“管理协调”或依靠管理职能进行协调，依靠“看得见的手”来取代市场交易，提高大规模产销联动效率，依靠速度或产品通过流通过程的能力，而不是规模或外延扩张来维持分销效率，以及分销价值链的利益基础。

垂直分销为什么失效

即使没有流通领域的变数，垂直分销体系由于缺乏“分销管理职能”，也是难以持久的。随着促销降价的力度加大，企业“边际利润率”逐渐趋向于零乃至负值；随着产品系列的延伸以及产品更新速度加快，组织结构和业务流程会变得更加复杂，协调变得更加困难，集中表现为各环节存货压力的增加，使规模经济上的好处化为乌有，即所谓“规模不经济”。如此，存货就会成为“成本主要驱动因素”，驱动着分销效率不断下降。

伴随着大规模分销效率的下降，分销价值链的整体利益水平变得难以维持，各环节利益的平衡也难以维持。在这种状态下，企业的产品更新和降价促销，往往成为销售部门调节与不同经销商利益纠纷的手段，甚至是调节“销售人员”和“经销商”利益关系的手段，而不是影响市场、争夺市场或渗透市场的手段，从而与“市场营销”或“顾客导向”无缘。

客观现实也正是这样：在垂直分销体系内，以新货弥补存货或降价损失；销售人员忙于下单、压货、催款；销售人员眼睛不再盯着市场，而是盯着企业内部的新货资源和新的降价政策出台，平衡经销商的利益关系，谋取个人私利或“吃费用”、“吃价差”。可以说，离开了“分销管理职能”的建设，垂直分销体系本身的演变，往往会成为明星企业迅速衰败的原因。

令人感到遗憾的是，那些感知到垂直分销体系弊端的企业老板，甚至一些著名的跨国咨询公司，并不清楚要围绕着“提高分销效率”，逐渐建立和强化“分销管理职能”以摆脱上述困境——他们不清楚要从提高分销效率入手，逐渐减少各环节存货压力，提高产品通过分销环节的速度，以此赢得时间和空间，促进或引导销售人员向管理人员或客户顾问转变，逐渐发育销售部门的“分销管理职能”。结果，对垂直分销体系的变革，反倒成为企业的一场灾难，或引发内讧，或回到原

点，迫使诸多明星企业及其老板放弃变革，放弃深化战略经营领域（SBU）的结构，背离原有的目标客户群或市场基础，过早地走向不相关多元化乃至国际化的悲壮道路。

相对而言，娃哈哈老板是一个务实而富有智慧的人，长期坚持在市场第一线，深化与市场的联系，寻找产品创新的灵感；同时，深化与客户的联系，直接和上千个经销商结盟，有效地确立老板的个性权威，维持着“联销体”的共同目标和利益基础，维持着分销规模的优势、控制市场的能力和更新产品的能力；同时也减免了“联销体”内部的寻租现象或灰色分配。然而，“联销体”的未来乃至娃哈哈的发展，依然取决于“分销管理职能”的发育，以组织的“理性权威”来代替老板的“个性权威”，打破分销价值链和娃哈哈相互捆绑的格局，提高企业及联销体的开放度，提高适应流通体系变化的能力。

分销管理职能的建立

宝洁的经验是，围绕着“三销”，即“分销、助销和促销”，建立“分销管理职能”，有效地把不同利益主体组织起来，提高分销效率，创造利润空间，形成良性循环。宝洁把“分销管理职能”称为“分销一体化系统”即IDS（Integrated Distribution System），把销售部门称为“客户生意发展部”，意思是依靠分销管理职能IDS，帮助经销商发展生意，维护和创造分销利润。

所谓“提高分销效率”，就是使“经销商和门店”这两个环节的存货尽可能少，出货尽可能快，存货转变为出货的费用尽可能低，以此提高这两个环节的利润额、资金利润率和现金流量。提高经销商出货速度的决定性因素，就是“分销”，就是“铺市率”又称“加权平均分销率”；提高门店出货速度的决定性因素，就是“助销和促销”。

宝洁构建IDS的思路是，打通经销商和门店这两个环节，使产品迅速流通起来，就能维持分销利润空间，获取分销效率提高的利益，进而减免与经销商的利益纠纷。宝洁相信，只要分销利润率高于商业平均资本报酬率，就能维持经销商和零售商的合作关系，就能提高分销体系整体的协调性和一致性。尤为重要是，根据每天的实时分销数据或分销体系的实际分销能力，有计划地控制促销资源的投放力度，以及扩大或缩小分销规模；依据市场需求的数据或争夺市场的客观要求，有计划地进行市场推广，有节奏地推出新产品。

宝洁IDS管理的重点，就是按商业资本报酬率以及每一个分销商的资本和资源的投入，倒算应有的“铺市率”或分销量和分销速度，以及可能获取的分销利润或商业利差，并进一步细化到每一个零售门店或“店中店”应有的销量和速度，以及助销和促销投入，形成目标、任务和责任，并以合同的方式确定下来。另一个管理重点，就是按成本和费用预算，确定自身“分销管理职能”上的用人数量和结构，以及覆盖或负责的经销商及门店数量，直至明确每个人的工作任务、责任边

界、可支配资源和手段，以及可能的利益空间。这一切都以管理制度的方式明确下来。

宝洁IDS的运作方式，就是通过“管理闭环”，约束和激励各级销售人员，帮助经销商实现预期的目标任务和利益诉求，维持分销价值链的正常运行。所谓“管理闭环”，就是以“区域IDS”为单位，构建PDCA管理循环。运作经理从事计划和策划工作，包括确定经销商的目标任务，以及内部组织管理制度；销售主管从事计划落实和组织协调、监督检查工作，确保网络的预期覆盖、“三销”任务完成和绩效目标实现；销售组长和销售代表指导、帮助、约束和激励经销商及门店，有效地完成“三销”任务，实现销售绩效目标。

分销管理职能的独立

诸多本土企业，不清楚要把“分销管理职能”独立出来，明确责任边界和利益边界，形成对接外部分销价值链的组织管理能力，或强化渠道的张力，或缩短渠道的长度，或简化渠道的职能，或选择更加有效的渠道，导致分销价值链过分依赖外延扩张和产品更新乃至作秀，不能围绕着“分销效率”做足文章，持续提高“分销能力”。

在宝洁模式中，客户生意发展部相对独立，职责清晰，方向明确，其下设三个分销管理职能模块，三者分别负责大型连锁渠道（沃尔玛、家乐福等）、核心生意渠道（传统经销商）和现代零售渠道（本土全国连锁超市）。可口可乐也一样，把中国日用消费品市场的分销渠道，当做可以利用的“社会公共资源”。可口可乐相信，只要不断强化自身的分销管理职能，最终就能够实现对9大主渠道、29个次渠道和57个子渠道的完全覆盖，让13多亿中国人一人喝一瓶可口可乐。

分销管理职能的独立运作，不仅易于明确目标任务、利益边界和责任边界，强化考核评价、激励和约束的力度，而且有利于分销职能的发挥、分销效率的提高和全局的稳定，以及简化营销体系内部管理的复杂性。对分销管理职能的主管来说，目标单一、任务明确、权责利对等，就容易执行到位，并且可以摆脱“跨职能”的羁绊或来自“他职能”的干扰，专心致志，独当一面，经营好分销管理职能。

再看看海尔集团。海尔的现实问题是，产品事业本部和商流推进本部在区域分销平台（区域工贸公司）上形成矩阵结构（俗称“航空港模式”），弱化了“区域分销管理职能”。产品事业本部派出“产品经理”，一竿子插到底，直接领导“销区的产品代表”和“商场直销员”，围绕着产品定位、现场促销和产品周转，帮助零售终端加快销售速度。“产品经理”依靠本部“型号经理”的支持，并在区域工贸公司“客户

经理”协助下，主导着某个型号产品的销售及销售管理。也就是说，海尔有N多个产品经理，N多个销售管理职能单元。

这样做，强化了“产品经理”承担产品销售责任的意愿和能力，有利于“产品知识”和“市场知识”的结合，有利于产品事业本部提高当期销售量或销售收入，但同时也带来了负面影响：模糊了“产品经理”和“客户经理”之间的责任边界，弱化了区域工贸公司的分销责任和分销管理职能，尤其是弱化了区域工贸公司整合“分销管理人员和市场信息”的职能，不利于提高用人效率以及分销效率。

健全“市场策划职能”

诸多企业一提起“市场策划”就是促销，促销的本质是“使市场或顾客认同产品的价值”，包括给产品寻找细分市场定位、寻找卖点和促销语言等，而不是“让产品合乎市场或顾客认定的价值”，更不是“使企业的业务合乎或适应市场需求的变化”。可以说，这种所谓的“市场策划”，并没有充分发挥出市场策划应有的功效，只是销售的一种辅助手段。

导入市场专业知识

“市场策划”与“分销管理”一样，是营销中心的基本职能模块。在宝洁，市场策划职能相当完备：首先是市场部，负责制定市场策略、计划和预算，设计促销和陈列方案，以及促销管理和促销物料管理；其次是产品发展部，负责产品寿命周期管理、新产品概念开发及新产品推广和消费者教育方案；最后是广告部，负责品牌推广、广告管理、POP设计、媒体组织和品牌维护。另外，还有市场调查部、市场研究部和公共关系部。

构建完整而独立的市场策划职能只有一个恰当的理由，就是依靠独立的视野和价值立场，以及独特的专业理论和方法论体系，获取和应用“市场知识”。目的是为了使营销中心能够依据“市场知识”获取话语权，代表市场需求或消费者说话，成为“市场的代言人”，而不仅仅是“品牌代言人”；依靠“市场知识”去改变企业的认知和行为，避免单纯依靠“产品知识”做事，或者为推销产品而滥用“市场知识”。

本土企业和跨国公司的重要差距，在于“市场知识”的获取和应用能力。比如，宝洁的市场策划职能部门，能够从“顾客的观念”、“顾客认定的价值”或“顾客认为有价值的方面”出发，开发“产品品牌”，以“顾客需求”代替“产品功效”进行产品组合——在洗发水产品上发展出5个品牌，包括去头屑的海飞丝、柔顺头发的飘柔、营养护发的潘婷、草本精华的伊卡璐和专业配方的沙宣——借助于“产品品牌”的概念，有效地扩展了产品的系列，以及分销的利益空间，这在“产品知识”范畴内是难以想象的。

再比如，丰田经过市场研究发现，在豪华轿车上，顾客看重的是那种显示身份和尊荣的气质，而不是日本轿车实用、效率、可靠的刻板形象。由此，丰田确定待开发的凌志轿车必须具备两个特征：即优越的性能和高雅精致的外观，并导入市场知识，把优越的性能定义为亲切感和亲和力，然后转化为产品的概念，包括高速行驶下平稳、流

畅、极安静，最后设定技术性能指标，包括耗油量、风阻系数、噪音系数、自重量和最高时速。据说凌志问世后，单一车型的年销量曾经一度是奔驰三种车型的2.7倍。

面向未来，本土企业应该更多地关注“市场知识”，比如，用“顾客生命周期”代替“产品生命周期”的概念进行思考和策划，以便在更大的时空范围内，不断跟踪目标顾客的变化趋势，包括生活方式、生活理念和生活态度的变化趋势。或者，站在顾客的立场上，以“生活体验”代替“产品消费”的概念，或以“身份差异”引领“产品差异”的概念，去深化与顾客的沟通和联系，从容地提高分销效率，维持分销利润。

发挥市场策划的作用

通过市场策划职能部门导入“市场知识”，就是要从根本上强化企业的市场基础，改变“销售业绩导向”的状态。

首先，市场策划职能部门要把握供求平衡的总体状态和关键因素，有效地帮助分销管理职能协调“生产和销售”的关系，使产销两个部门在“品种、数量和时间”上保持动态平衡。在宝洁的模式中，品牌经理代表营销中心制定各“品牌线”的市场营销策略，包括选择适合品牌线的产品、制定产销“期量”标准、市场营销规范、分销管理政策、资源配置原则和“三销”活动的指导方案等。尽管品牌经理不具有支配资源的权力，只是一个专业人员或营销专家，但是品牌经理是企业中认定的“市场代言人”或“品牌资产的管理者”，“研产销”各部门都必须受品牌线的营销策略约束，并形成跨部门的实施计划和行动方案。

其次，市场策划职能部门要依据市场需求的变化趋势和竞争要点，以及对各类产品的评估，制定产品线策略方案，有效地精简产品系列，包括删减那些滞销、过时或亏损的产品，抑制产品线的无节制延长。当年，TCL面对长虹大规模降价放货压力，俗称“炸坝放水”，采取“以速度冲击规模”的策略，先声夺人，大力清理库存，抛售存货，冲击市场；继而，缩减品种数量，提高产品的集中度，提高分销和促销力度或出货速度，再度冲击市场；最后，腾出渠道空间和门店陈列货架空间，提高新品更新的速度，一举改变了彩电业的竞争格局。相比之下，诸多企业往往忽略产品线的评估、整理和策略制定，片面依赖降价促销手段调整产品结构、维持产销关系或供求平衡，导致产品获利能力普遍下降。反过来，又驱动着“产品更新”的速度，导致产品线及库存结构臃肿，渠道和终端门店的货品拥塞，难以制定产品组合策略，难以清晰确定“主推产品”以及组织有效的促销和导购活动等，最终引发整个企业及其内部价值链的混乱和失效。

最后，市场策划职能部门要把品牌发展、产品线延伸、新产品概念开发和市场推广等事项联系起来，依据争夺市场、深化顾客联系和品牌建设的要求，制定统一的产品更新策略，从根本上下工夫，打通产品进入市场直至消费领域的全过程。一般而言，要维持稳定增长的销售势头，最终取决于顾客对品牌的忠诚度，而品牌的忠诚度依赖“产品更新策略”，包括把握目标顾客群的价值取向，以及对核心价值的长期承诺。比如，宝洁从1946年推出汰渍洗衣粉后，深入持久地对顾客的消费过程进行跟踪研究，把握顾客心灵深处的价值诉求，从干净到洁白、自然、清新，不断地改进产品，最终赢得了普遍的信任，也赢得了顾客的忠诚。国内一些企业往往屈服于区域化分销平台的压力，毫无节奏和节制地推出新产品，把新产品作为促销或提高短期销售业绩的手段，或把新产品作为调节利益的杠杆，缓解区域分销平台和经销商之间的利益冲突，所谓“以新货补偿经销商存货变现的损失”，可谓背道而驰。

市场策划的横向协同

在营销系统中，市场策划和分销管理的水平分离，是为了更好地相互促进和协调发展。对分销管理职能来说，需要专业化“市场策划方案”的支持，影响消费者的偏好和选择，强化市场的拉力和渠道的推力，加快产品分销的速度；对市场策划职能来说，专业化的策划方案，包括商品陈列、促销活动、广告宣传、品牌推广、消费者教育以及新产品推广，必须落到实处，转化为行动，才能产生价值。

现实情况是，两者的冲突和矛盾却非常普遍且经常发生，主要表现为市场策划方案往往被弃置不用。结果是，市场策划职能越来越“呆傻”，分销管理职能越来越“笨拙”。直接的原因是，市场策划职能得不到产品销售的一线信息，所制定的策划方案无法有效地兼顾销售一线人员提高当期的绩效。因此，销售现场的一手信息，是两者有效协同的基础。借用德鲁克的说法，分销管理人员必须问自己，要想得到市场策划职能的支持而不是招致干扰，应该告诉他们一些什么。

宝洁的分销管理职能，本身就是依靠“共享的信息和知识平台”进行管理的，所以能够有效地向市场策划职能传递“结构化的现场信息”。这是分销管理职能的基础工作，必须赋予各级分销管理人员一项职责，使之成为“信息员”和“知识源”，采集、传递和整理一手信息，包括数据、资料、知识、经验、见解和建议，并设专人借助于计算机信息系统，整合为“结构化”的共享信息，即“经验数据库”或“共享知识平台”。

结构化的信息平台只是基础，不可能处理“市场策划”和“分销管理”之间实际发生的冲突。冲突来自两者不同的立场、观点和方法，从根本上说，来自企业自身内在固有的矛盾，来自短期绩效和长期发展的矛盾，所谓“生存是硬道理，发展是大道理”。本土企业的通常做法是，提高市场策划职能的地位，或提高职能主管的级别，或扩大专业职能的权限，保持两者力量的均衡以及对等合作的基础。但这种方法

并不正确。当冲突发生后，分销管理职能往往采取强势，因为他们承受着销售业绩、客户抱怨和竞争者的多重压力，这就导致了市场策划职能一再退让，不断弱化。

宝洁的做法是，成立专门的“市场销售部”，站在营销中心的整体立场上，依据整体的营销策略、方针和目标，以及相关的制度性规范，围绕着市场策划方案的制定、落实和结果，加以沟通、协调、监督和评价。通过这种方式，可以使每一次冲突得到合理解决，并使市场策划人员及其策划方案得到公正的评价，使市场策划职能得到肯定和强化。

营销策略的有效性

包 政

任何策略的有效性，都必须在成败的关键上发力，都必须有利于企业的优势发挥，这种优势或源于企业对市场需求的理解，或源于企业对竞争对手要害的把握，或源于企业自身的专长或特殊机能的发挥等。据此，我们可以把营销策略分为三类：首先是基于“市场需求”的营销策略；其次基于“争夺市场”的营销策略；第三是基于“企业机能”的营销策略。

时下流行的4P营销策略，关注的是各项“促进销售”的要素，而不是“争夺市场”的成败关键。综观一个产业的兴衰，我们可以发现，市场需求会随着竞争的加剧而变化，包括市场容量的扩大以及需求结构的深化，进而反向推动竞争的升级，以及企业机能的强化，再度刺激市场需求的改变。我们必须审时度势，在市场演变的复杂局面中，把握成败的关键，制订有效而系统的策略，引导企业突破障碍，不断深化与顾客的联系。而且，随着市场竞争的升级，营销策略的有效性越来越依赖于对争夺市场的本质理解，越来越依赖于企业机能或专长的发挥。

中国彩扩市场“失守”全过程剖析

在中国的彩扩市场，外资品牌就是利用自身长期积累的竞争优势，形成“连锁经营”的营销策略，一举占领了本土企业惨淡经营几十年的彩扩市场和业务体系。

1. 基于“市场需求”的策略阶段

1978年，随着改革开放的深化和发展，中国彩扩市场逐渐兴起。最初是港澳台同胞手中的相机和彩卷，吸引着人们的眼球，于是就有了“彩色照片”的概念。个别有眼光的个体经营者，开始通过香港途径，从事彩色扩印业务。主要的经营思路就是，在各中心城市设点揽活，从顾客那里收集拍摄好的彩色胶卷，托专人到香港进行彩扩加工，赚取中间的利差。当时一张彩扩照片的价格大约是3元人民币，每张的利差大约是2元钱，每卷的利差应当在50元左右。这是不小的利润，激活了很多人的创业欲望，纷纷进入彩扩市场。时值20世纪80年代初。

一哄而上，是中国产业的本质特点。只要有利可图，追随者就会竞相仿效，从而使市场的供求关系逆转，并在“需求总体水平”很低的情况下迅速逆转。有人说，中国的经济就像黄河之水，少则干涸见底，多则泛滥成灾。彩扩市场的迅速逆转，促使每个经营者本能地作出选择，降价促销，维持生存。用学术一点的语言说，就是依据消费者对“价格”的敏感性诉求，强调“便宜”这个卖点，配合降价策略，吸引目标消费群。不妨把这称之为基于“市场需求”的营销策略。

2. 基于“争夺市场”的营销策略阶段

有意思的是，经营者之间的价格战，往往会刺激需求的扩大。随着彩照的价格一降再降，市场需求被刺激起来了，市场容量逐渐增大。同时，受“效用递减规律”的影响，市场需求的结构也发生了改变。人们希望在“价格便宜”的基础上，缩短彩扩的周期，使彩扩过程更加“便捷”，使彩照的获得富有“时效性”或“新鲜感”。

对每个经营者来说，这是一个莫大的挑战。以往的经营手法或营销策略不再显效，消费结构已经改变，人们的要求已经提高。以往“降价促销”的策略只能导致边际利润率的进一步降低。要想解决问题，最好的办法就是引进彩扩设备，靠近消费者加工彩照，缩短彩扩周期，满足消费者对“时间和便捷”的要求。但是，引进彩扩设备的先决条件是，要有足够的业务加工量或现金流量，或者说，必须达到“盈亏平衡点”的消费量，这是控制成本、控制投资回收期的关键。否则，无法在满足消费者“时间和便捷”的同时，确保“价格和便宜”。很少有人会这样理性地思考问题，更多的是凭着本能，在市场上拼杀，忍受着市场竞争的折磨和煎熬。一些经营者为了增加收入，不辞辛苦去旅游景点设摊揽活，或网罗一些承揽彩卷的终端摊点，不经意中形成了渠道网络，走上了“网络经营”的正确道路。渠道网络，作为一种营销策略，可以有效地控制目标顾客群、控制销售半径内的消费量或现金流量，并不断蚕食或动摇竞争对手的市场基础。这种“占位”策略，即占有并控制目标消费群，远比“定位”策略来得有效。我们不妨把这称之为基于“争夺市场”的营销策略。

这里顺便指出，“渠道网络”或“网络经营”的战略意义，被以往营销教科书所低估了。渠道网络在“争夺市场”上的功效，看一下“快消品”或“家电”行业的案例就清楚了，诸多本土明星企业，无不依靠“深度分销”起家，俗称“网络为王”。可以说，拥有渠道网络，等于拥有稳定增长的现金流量。只要现金流量大于成本或费用，经营业务就能持续，生意就会变得进退自如。相反，那些没有渠道网络支持的经营 者，生意必将萎缩，退出市场或被人整合是迟早的事。

20世纪80年代末，那些网络经营者，在稳定的彩扩业务量或现金流量基础上，开始引进成套彩扩设备，完成了最后的一跃。从而，在缩短彩扩交付周期的同时，控制了彩照的扩印成本或价格，最终赢得了市场，满足了消费者“便宜和便捷”两个方面的需求。

3. 基于“企业争夺市场能力”的营销策略

进入20世纪90年代之后，随着国内彩扩网点的增加，以及外资品牌相机和胶卷的普及，彩扩市场日趋成熟，并成为人们生活的一个组成部分，消费者的追求从“价格和便宜”、“时效和便捷”，进一步提升到“品质”乃至“美好”层面，从而对彩扩市场的经营者重构业务体系的能力，以及整合社会资源的能力，提出了更高的要求。很遗憾，历史没有给本土经营者进一步发展的机会。结果，像柯达这类外资企业，利用长期积淀的技术资源、产品优势和管理经验，创建了彩扩连锁经营模式，进一步降低了销售重心，贴近市场消费者；同时，形成现代高科技的品牌影响力，一举夺得了中国彩扩市场的垄断地位。我们不妨把这称之为基于“企业争夺市场能力”的营销策略。

分解：把握市场发展阶段的成败关键1

1. 理解“市场需求”

基于“市场需求”的营销策略，多见于产业竞争升级之初。这类策略的发端，源自营销教科书的教义，“按需研发与生产”，以及“使产品合乎顾客的需要”。这当然是一种理想，甚至是一种愚见。很快人们（或企业）发现，随着供求关系的逆转，以及产品更新换代的加速，顾客的需求逐渐进入“欲望或心理”层面，难以把握。借用甘地的话说，“现在世界上的物质足以满足人们的需要，唯独不能满足的是人们的欲望”。

企业是一个现实而功利的组织，企业家不会像有些学者那样迂腐。企业实际的营销策略非常简单，即改变消费者的心理预期或价值取向。企业所做的营销策略，无论是广告宣传，还是产品外观包装、消费者教育、客户顾问的沟通、系统解决方案等，始终一贯的宗旨，就是“引导顾客认同产品的价值”。借用日本本田宗一郎的话说，“我们是专业人士，只有我们才知道什么是真正有价值的东西”。言外之意，“卖家总比买家精”。俗话说，营销就是引导消费。

在引导顾客认同产品价值方面，有意义的事情不外乎两方面：一是弄清楚自己卖的是什么；二是顾客认为有价值的是什么。前者称“卖点”，后者叫“诉求点”。然后，把卖点和诉求点联系起来，准确地说，把卖点引导到顾客认定的价值点上，或使顾客以为自己买到了什么，是“基于市场需求”这类营销策略的主要手法，最典型的案例就是可口可乐。

可口可乐公司非常清楚，自己已经控制了独一无二的配方，就像英特尔公司控制了“技术标准”一样，不需要考虑消费者的想法，也不会考虑消费者有什么想法，或还有什么需求没有得到满足。对他们来说，剩下的只有一件事情，就是让消费者相信自己买到的是“美国的梦”，而不是“糖浆”，更不是类似感冒冲剂这样的“草药”。

为了改变消费者的价值取向，可口可乐公司不惜重金，拿出30%的销售收入作宣传，向各类时尚活动或热门事件进行大力渗透，创造一种视觉冲击力，直接影响那些非常感性且不懂时尚为何物的年轻人，并通过这些冒冒失失、充满活力的年轻人，最终让那些年长者在品尝可口可乐的过程中，自以为已经赶上了时代的步伐。

真的令人难以置信，这类基于“市场需求”的营销策略，居然有如此大的威力，使一味草药，历经百年时尚依旧。这也许是本土企业着迷于4P策略的原因吧。结果市场营销停留在表层上，一个个企业在寻找“卖点”以及“美妙词汇”过程中，逐渐陷入困境，陷入恶性的竞争之中。

2. 把握“竞争要害”

很多企业并不像可口可乐公司或英特尔公司那样幸运，他们没有独一无二的东西可以仰仗，他们更多的是流水生产线，以及依靠机器生产出来的产品。竞争的“同质化”是不可避免的，包括技术、设备、人才、资源、成本、产品和市场的同质化。因此，竞争的“对抗性”也是不可避免的，包括策略、手段、方式，甚至“广告用语”的对抗性。

这种对抗性首先集中在“规模的扩张上”，所有参与竞争的企业都相信一个逻辑，生产规模越大，市场份额越大，现金流越大，贷款金额越大，产品更新换代越快，市场竞争力越强，生产规模越大。形成所谓的“良性循环”，这是天知道的事情。在这种信念指导下，诸多企业唱着“做强必先做大”的歌谣，不顾市场容量的局限，拼命突破自己的经营规模。

陷入这个误区的企业无不相信，只要有足够大的销售收入或现金流量，就能维持企业的运行。只要能够维持生存，哪怕没有利润，也会有未来的机会，所谓“剩者为王”。意思是说，活不下来什么都没有了，连扭转败局的机会都没有了，这就是客观现实。在这种客观现实面前，所有竞争企业，只有一个念头，打败对手，把对手的市场份额

纳入自己的版图。学术语言就是“市场份额导向”，而不是“顾客导向”甚或“利润导向”。

分解：把握市场发展阶段的成败关键2

市场竞争随之升级为“你死我活”的恶战，从价格大战到广告大战、产品大战、促销大战、渠道大战、舆论大战等。最终都可以归结为“资源大战”，所谓“拼资源、拼人力”。沿着这个逻辑，最终的结局只能是一个，一起抓住对方并且一起绞死。

营销策略的有效性，就是要避免陷入这个误区、摆脱上述的逻辑。这里的关键在于，把握竞争的要害，形成系统的策略，与顾客建立联系并深化这种联系。在家电行业中，当年的四川长虹算得上是争夺市场的高手。从20世纪90年代起，长虹就意识到，家电企业的竞争制高点，已经从生产领域，转入流通领域。谁能与终端消费者建立联系，有效地组织大规模销售，提高销售以及现金流转速度，谁就能在竞争中脱颖而出。为此，选择郑百文和武汉工贸公司进行合作，这是一种策略。因为这类贸易性质的公司，追求“大进大出”或资金周转速度，不喜欢囤积居奇，合乎长虹加速销售的意图，可以减免产品在流通领域滞留的风险。

为了配合这一策略，长虹不得不制订相应的配套策略，包括扩大生产规模，以满足郑百文和武汉工贸“大进大出”的利益要求；依靠大规模交易量，吸引郑州建行提供承兑；在大规模承兑的基础上，调度资金进行资本运作、创造利润空间，进一步吸引各级经销商，分销长虹产品；最后，以“从量计价”的销售政策，迫使大小各级经销商竞相出货等。

这一系列配套的策略，一环扣一环，环环扣在“争夺市场”的成败关键上，扣在大规模销售的速度上，扣在大规模资金的流转速度上，打通了从生产到流通、到消费的全过程，形成了长虹产品进入市场的“快速专门通道”。1996年，长虹彩电实现产销量440万台，1997年660万台，销量超过居于后三位的康佳、TCL和创维的总和，一举夺得

30%的市场份额。伴随着长虹及其红太阳品牌冉冉升起，那些不懂“争夺市场”，只懂“市场需求”或4P策略的企业相继走上破产倒闭的末路。

3. 立足“企业机能”

市场竞争最终将以“实力说话”，再高明的策划或策略，都必须基于企业的机能，发挥企业的优势。这是本土企业必须学会的东西。四川长虹正是如此。1997年底，TCL发现长虹的策略基础很不可靠，也很不稳定。这种策略是建立在“产销之间”相互利用、相互博弈的基础上，合作利益的来源具有“某种投机”成分，非常不可靠、不稳定。济南7家商场联手拒售长虹产品，这个事件就充分表明了这一点。

据此，TCL放弃粗放式的批发经营模式（俗称“高端放货”），导入“深度分销”的模式，按照“一县一户”的原则，与各县级经销商结成战略伙伴关系，发育出具有中国特色的“彩电垂直分销体系”。深度分销作为一种营销的策略，是基于组织能力的。1998年，TCL仅仅用了一年时间，便建立了一支几千人的导购员外加客户顾问队伍，整合了上百个经营部，控制了上万个零售终端门店。当年实现销售收入和销量翻番，并有效拦截了长虹产品进入终端、进入消费领域。使长虹产品滞留在流通领域，滞留在大小经销商手中。到1998年底，长虹大约积压了400万台彩电和70万支显像管，年度资金周转的速度降低为1.1次，资金利润率等于销售利润率。从而，失去了资本市场的青睐，沪市龙头股的位子被浦发银行占据。

倘若长虹产品不能有效进入消费领域，必将使得生产过程和流通过程的速度减慢，大量货物，包括产成品、半成品和物料滞留在各环节，使原有的上百亿的自由资金，以存货的方式沉淀下来，成为随时贬值的包袱。这些大规模的存货或积压，又会进一步成为系统干扰因素，阻碍着后续的产品进入终端市场，阻碍着新产品的更新速度，使终端产品的表现力和竞争力越来越差，使原有的技术优势和质量管理优势被抑制、发挥不出来，最终还会使人员队伍丧失战斗力，使人力资源贬值等。

分解：把握市场发展阶段的成败关键3

TCL针对上述长虹可能的失效和失败的逻辑，于1999年导入卡西欧的营销策略，形成“以TCL的速度，冲击长虹的规模”的整体策略，通过加强新款产品的推出速度，进一步阻截长虹产品的出货速度。到2000年底，长虹的衰退和TCL的崛起已成定局。那年TCL的总销量号称700万台，三分天下有其一，成为名副其实的“王牌”彩电。

卡西欧的营销策略，概言之，“变款式、变产量、变价格”。就是依靠企业更新产品的能力，先于对手推出新产品，获取超额利润；随即扩大产能，降低单位产品的成本，即所谓“规模经济”；等到对手也推出同类产品时，迅速拉低价格，提升销量，冲击市场，并以低于对手的价格争夺市场，铲除对手的利基；然后，再推出新款，开始新一轮竞争。

摩托罗拉等外资品牌就是这样做的，利用自己产品的研发能力和管理能力，缩短产品开放周期；以“研发短周期”优势，形成营销策略，冲击中国市场或本土品牌。比如，在A60热销的时候，先于对手推出新款A70，向高端人群进行推广。一旦推广成功，赶在对手推出新款之前，降价放量，使新款销量增长率迅速提升，成为主推机型或主推产品。同时，大幅度降低老款A60的售价，有计划地清库退市，俗话说“一勺一咣当”，干净利索。然后，再推出一款新机388进行推广，在更高的价位上吸引高端人群，或留住自己的高端顾客；等到388进入大量销售阶段时，A760新款上市，进入推广阶段，恰好国产贺岁大片《手机》公演，电影中的主人公拿的就是那款哈罗·摩托，时值公元2003年。

当年，深圳华为也想上手机终端产品，被IBM公司劝阻。理由是外资品牌的营销策略，是建立在“短周期的产品开发能力”之上的，本土企业胜算机会不多。为此，华为邀请IBM提供咨询，缩短研发周

期。据说华为花了3年时间，付出了5个亿人民币的代价，学会了如何在大规模研发的基础上，缩短周期、提高效率和提高成功率。

可以肯定，任何策略都是与“智慧”以及一个时期市场竞争的要害相联系，而不是与“知识”或“名词性概念”相联系。营销策略强调的是“时效性”，以往曾经出现过的任何策略，都会过时，包括这里讲的“基于市场”或“基于争夺市场”、“基于企业争夺市场能力”的三种营销策略，都会因时过境迁而变得不合时宜。而且，这种营销策略的演变，如同动植物的进化一样，是不可逆转的。随着营销策略的演进，策略的“随意性”也会随之降低，代之以整体而有组织的营销和营销模式的培育。以往的营销策略，包括4P的策略形态就会降格，降低到“战术层面”。这就是下面一讲我要和大家讨论的主题：营销战略和战术的分离。

以整体策略引导统一体系

包 政

企业必须组建一个专家级的营销团队，建立高层次的“营销策略职能”，并且站在整体的立场上，从事营销策略和管理规范的研究，从而使营销中心总部获得策略的引导力量以及“策略中心”地位。使营销体系获得内在的统一性，逐渐理顺“营销策略、市场策划和分销管理”三位一体的“营销职能结构”，理顺营销中心和大区、分公司之间的关系。

强化营销策略的引导作用

策略是生命线，离开了整体营销策略的引导，营销中心就会失去“策略中心”的位势，整个营销体系就会是一盘散沙，形不成整体策略的引导力量，只能依靠一个个的分销平台、一个个的业务人员去“跑销售，抓订单”，充其量只能为企业提供短期需要的现金流量，而不能为企业打开通向未来的大门。

指标导向的恶果

诸多国产手机企业就是这样，营销中心总部往往不具有“策略中心”的地位，不知道整体营销策略是一种“引导力量”，只是对下属各销区“下指标、压任务”，驱使他们努力发展经销商、寻找销售机会，可谓销售指标导向，而不是营销策略导向。各个销区失去了整体策略的引导和约束，就像脱缰的野马，撒开了去“找市场，下订单”，结果不同销区有不同的渠道结构，同一个销区有N多种渠道经销商，形成复杂的渠道结构和库存结构。随着交易过程的推进、竞争加剧、市场逆转，以及产品更新和降价促销的频繁，各销区分公司与各渠道经销商之间，形成了复杂的利益关系或利益纠纷。

面对如此复杂的经销格局，加之分销效率下降、商业毛利锐减，营销中心总部自然的选择就是放弃努力，放弃谋取“策略中心”的地位。这是灾难性的选择——各分销区域开始牵着营销总部的鼻子走，把“产品更新和降价促销”当做一种资源用于补偿或减免经销商的利益损失，包括调价损失或旧货积压的损失；各分销区域不再盯着分销价值链的整体效率，不再盯着目标消费群和市场竞争地位，而是盯着下单机会，以及如何处理与渠道经销商日益复杂的利益关系和利益纠纷，不断倒逼营销中心总部更新品种、花色和型号，乃至“产品作秀”。换言之，“产品更新和降价促销”不再是市场营销策略的一个组成部分，而是分销平台调节经销商利益关系的杠杆，成为缓解经销商的利益纠纷和冲突的手段。

这些企业的销售分公司，由此逐渐演变成一个个“分销商”，分公司人员逐渐演变成一个个“业务员”或“生意人”。随之而来的是，分公司与经销商的利益关系日趋复杂，各销区的库存结构日趋混乱且一筹莫展，各种款式的货品拥塞渠道或充斥门店，形不成拳头产品或主推系列，也形不成清晰的价格体系，极大地影响着产品的竞争力和策略的表现力，影响着销售速度，使单品销量上不去。

一般而言，单品销量或社会保有量越大，就越能吸引社会资源承接维修业务。反之，就会阻碍产品的淘汰或退市，影响产品系列的更新或品牌线的梳理。值得一提的是，外资品牌依靠营销策略职能及其整体策略，使“产品更新”带来产品系列的更新、品牌线的升级、品牌价值的提升、价格体系的维护，很顺当、很有节奏感。国产品牌企业却像背上一个沉重的包袱，“产品更新”的结果是产品系列臃肿、渠道货品壅塞、价格体系混乱和促销手段失灵。而单品销量上不去，就会进一步加剧渠道货品的拥塞，恶化库存结构和经销商利益关系，降低产品的流通速度和盈利能力，陷入恶性循环，就像当年诸多国产品牌企业年销量超过400万台（个别企业号称产销量过1000万台），净现金流量却是负值，每台手机的利润几近为零。

发挥策略引导的作用

摆脱困境的唯一选择，就是明确营销总部的“策略中心”地位，形成“高层次的营销策略职能”，形成策略的引导力量。

外资手机品牌的做法是：

第一，提高手机主板的通用化程度，集中优势资源，精炼产品系列，突出主力机型。

第二，依靠产品竞争力，配之以大面积的广告宣传，吸引渠道经销商和终端消费者的眼球。按照2/8法则，筛选20%最优秀的经销商或经销渠道，把竞争对手驱逐到效率低下的80%渠道通路上去。

第三，在强化分销管理职能的基础上，叠加“市场策划职能”，提高推广、促销、助销、陈列、招贴、导购的力度和精度，所谓“终端生动化”，迅速飙升单品或主力机型的销量，加快产品流通速度，促进分销价值链（主要指中间批发商和零售渠道商）进入良性循环。

第四，一旦单品突破“盈亏平衡点的销量”后，等待时机，等待下一个优势产品推广成功、高端顾客群被新品吸引后，大规模降价放量，适时退市。把停止生产后的剩余散件和物料悉数甩到手机市场，吸引各手机小商户攒机、翻新和维修。

有鉴于此，2003年，某手机企业明确营销中心总部为“策略中心”，各分销区域为“策略执行单位”，一举形成营销策略上的引导力量，形成分销管理上的整体合力，在诸多对手严重亏损甚至趋向衰亡的情况下，维持盈利增长的势头，当年销量增长了70%。

这家手机企业的做法是，由营销中心总部牵头，按照2/8法则，选择20%优秀销区作为“营销整体策略审议和执行的重点单位”。要求这些销区的主管和经销商，按照营销总部拟定的整体营销策略共同审议和决策，包括明确目标消费群和区域竞争策略，明确营销规范和考核标准，确定主推机型以及新品更新、品牌宣传、推广促销方案等。在此基础上，各销区及经销商承诺目标月度销量和总销量，以及配套资

源的投入，并以计划方式对现有库存结构和经销利益关系作出调整。同时，营销中心总部组织各销区调整库存结构和规范经销渠道，强化分销价值链的管理，并对重点销区的策略执行情况进行实时跟踪和动态管理，不断检查和纠偏，直至达到预期目标。

建立营销策略的职能

营销中心的“营销策略职能”部门，应该由专家级营销专业团队构成，或从原来的“市场研究部”中选拔若干名资深专家构成，从事整体营销策略方案和管理规范研究，为企业最高领导和管理核心层提供咨询和方法。同时，为营销中心各部门和各区域，设定方向、目标、重点、要领和衡量标准，以及提供市场知识、指导意见、咨询服务和人员培训。具体而言：

第一，营销策略职能及高端策略研究专家首要的职责，就是围绕“选择或开拓目标市场、促进组织功能强化、深化与客户的联系”，提炼核心概念或基本命题。比如耐克公司（NIKE），通过营销专家的深入研究，把纷杂的市场营销实践高度概括为两个基本命题“如何竞争”和“在哪里竞争”，使营销将士们清楚，公司的市场营销是沿着这两条策略路线展开的，即所谓“以品牌为导向的整合营销体系”，或称“策略地图”、“策略指导纲要”，避免浪费、混乱和盲目性，确保各种营销举措具有内在的一致性。究竟“在哪里竞争”和“如何竞争”，必须由营销专家从理论的高度作出回答。伟大的实践需要伟大的理论，企业也一样，这是德鲁克说过的话。

关于“在哪里竞争”或“企业要争夺的目标顾客是谁”，耐克的营销专家从企业的价值定位或NIKE的愿景入手，进行系统分析和研究，从而合乎逻辑地刻画出NIKE目标顾客群的分类、购买行为特征、价值倾向、可能的需求规模和成长性；明确产品线发展方向、产品生命周期管理原则、发展的业务领域，以及跨部门协同的方向和要点。

关于“如何竞争”或“企业如何争夺目标顾客”，耐克的专家分析出两个子命题“顾客为何买NIKE”和“企业如何卖NIKE”，从而弄清楚了NIKE顾客的价值定位，理解了顾客认为有价值的是什么，以及顾客的诉求点是什么。在此基础上，进而明确了品牌定位策略，包括创造品牌差异性、寻找品牌基因和形象代言人等；确定了品牌整合传播策

略、渠道策略和价格策略，以及各项管理政策和规范，包括经销商的管理和物流管理等，尤其在策略手段、方法和途径上作出严格而细致的规定。比如，明确规定要在“售前、售中和售后”三个方面展开品牌的传播，以及适用的手段、方法和策略，用以指导和约束营销中心各部门、各销区的营销行为、策略举措和资源配置。

第二，依据企业的营销理论和策略地图，制定管理规范 and 衡量标准，包括品牌管理纲要、渠道分类标准、客户选择标准、分销管理制度和政策、推广和促销的原则和规范等；以此指导和检查各销区和各部门的行为和结果，包括考核和评价分销管理工作和市场营销工作；尤其是约束市场策划职能部门的行为，包括推广和促销活动。为“分销管理职能”和“市场策划职能”奠定对立统一的基础，使“产品知识和市场知识”或“短期销售业绩和长期市场基础”有机地结合起来。一旦发现问题，就要立即分析原因，形成系统解决方案，报告营销中心总经理，及时组织力量纠偏或调整策略方案。

顺便指出，上述这两项职能活动的开支要通过企业的财政预算解决，以保持概念开发和策略研究的独立性、专业性、整体性和长期性。

第三，围绕整体营销策略的落实和市场知识的导入，对营销体系内部提供专业培训和咨询服务，帮助各部门、各销区培训市场营销方面的专业人才，研究和策划具体的策略实施方案，以及推广和促销活动方案。各部门、各分销区域可以根据实际需要，或邀请外部咨询公司，或邀请营销中心策略职能部门及专家，提供培训和咨询服务，并支付相应的费用。按照德鲁克的说法，专家级人才是社会公共资源，营销中心总部完全可以像外部管理咨询公司那样，以更为灵活和开放的方式，在营销策略职能部门中集聚社会力量，集聚高层次策略研究和概念开发的营销专业团队。

理顺营销体系的结构

营销中心总部的整体营销策略和管理规范，必须通过区域营销平台转化为执行方案，并使专业化的市场策划方案融合到具体的执行方案中去，转化为分销管理平台的行动，转化为整体销售业绩。区域营销平台必须在“有组织的分销管理”基础上，制定一揽子营销执行方案。所以，理顺营销体系的基本命题，就是建立区域营销平台，并使“分销业务平台”转化为“分销管理平台”，使“高层次营销策略职能”、“专业化市场策划职能”和“区域化分销管理职能”之间的职能结构关系清晰起来。

建立区域营销平台

可口可乐公司经过10余年的努力，建立了遍布中国的装瓶厂和物流体系，以及大规模的分销网络体系。实际上，可口可乐公司做的事情并不多，也并不难，中国任何一个企业“营销中心总部”都能做到，也都应该做到——按照“生产、分配、交换和消费”的社会再生产循环，弄清楚每一瓶可口可乐究竟可以通过哪些渠道，到达哪些终端门店，卖给哪些消费者，据此，完成对中国日用消费品渠道的规划，弄清楚产品分销通路和覆盖方式，即通过以下三条“公共渠道资源”，对57种、29类和9大类零售终端进行全覆盖，（1）包括通过现代零售渠道覆盖各地的超市、便利店、卖场和社区店；（2）通过传统零售渠道覆盖食杂店、传统食品店、售货亭；（3）通过中间批发渠道覆盖其他娱乐、休闲、交通、运输、住宿、教育、工作场所、内部公关、项目采购等。进而，划分生产和销售责任区域，规划装瓶厂和物流体系的布局，以及制定相应的政策和管理规范等。

一般而言，营销中心总部不应该做太多、太杂的事情，只能保留与整体战略决策相关的“营销策略职能部门”或“营销专家团队”、“新产品概念开发部门”、“市场调研部门”，以及保留“公关部门”和“广告部门”，而把市场策划职能部门和分销管理部门下放到区域营销平台上去，同价值创造过程直接结合，同经济成果或销售绩效直接挂钩，与“市场策划和分销管理”的水平分离相对应，进一步实现“营销战略和营销战术”的垂直分离。

可口可乐公司的经验表明，这种“垂直分离”是可行的。在可口可乐公司的营销体系中，太古、嘉里、中粮等瓶装商，不是单纯的贸易公司或大经销商，而是三大区域营销平台。可口可乐公司依靠这三大区域营销平台，在全国范围内分兵把口，覆盖指定的市场责任区域。太古、嘉里、中粮或区域营销平台设“市场部”，制定具体的营销执行方案及其管理规范，展开有组织的市场营销；促进重点客户（KA）部

和销售部，以及下属各装瓶厂的市场部、KA部和销售部展开协同，提高分销管理能力和客户服务质量；以管理和服务带动销售，提高业绩。所谓“一切围绕市场转，一切围绕营销干”。

丰田汽车销售总公司的经验也表明，这种“垂直分离”是有效的。丰田汽车销售总公司实际上是一个“营销中心总部”，下属的“销售分公司”原本都是一个个区域经销商，加盟丰田公司以后，成为丰田营销体系的一个个“区域营销平台”，承担区域市场的主体责任。这些销售分公司是区域市场的组织者和管理者，按丰田销售总公司的营销策略和管理规范行事。具体而言，就是制定区域市场的发展规划和投资规划，发展4S门店网络和配件供应体系，谋求区域市场的市场份额和竞争地位；组建培训和督导队伍，指导和约束4S门店不断改善经营管理，提高服务能力；制定系统的策略方案，整合资源，促进各4S门店不断深化与顾客的联系，维持盈利性增长的势头。丰田公司依靠并维持这种营销体系结构长达30年时间，逐渐从1949年濒临倒闭的状态走出来，成为世界级企业。

红塔集团的营销中心，从2004年起，明确4个营销大区 and 下属33个销区的第一责任者为市场营销经理（红塔集团称“市务经理”），而不是“销售经理”或“业务经理”，责成营销大区及下属各销区，以品牌建设带动产品销量恢复性增长，并按总部的品牌定位、推广策略和推广路径的总体方案，结合销区特点，制定具体的实施方案和计划，展开有组织的市场营销和品牌建设。仅仅3年时间，红塔山品牌销量从30万大箱迅速增长到100万大箱。

转变销售业务平台

理顺营销体系的关键环节，就是构建“分销管理职能体系”，促进各区域“销售业务平台”向“分销管理平台”转变；同时，促进“销售业务经理”向“分销管理经理”转变，促进“销售业务员”向“客户顾问”转变。

一般而言，企业在进入市场初期，只能派人到各地去建立“销售业务平台”，招募销售业务人员去找中间批发商下订单，并依靠中间商服务于零售商或终端门店。与此相联系，市场策划活动也处于分散状态，围绕着“召开订货会议、签订销售合同、促进产品销售”展开，即所谓“先冲量，后整理”。随着市场逐渐做起来，企业度过了艰难的生存期，就应该建立分销管理职能体系，把分散的销售业务人员整合起来，从事“分销价值链”（主要是指中间批发商或零售商）的管理工作，从事客户或商家的整体服务工作。

作为一个产品的“供应商”，最不经济的行为就是搭建销售业务平台，组织销售业务人员从事商品交易，使自己成为一级中间商。任何企业或供应商都应该成立客户管理职能部门，设计相应的“分销管理规范”和“分销管理模式”，以及对零售商的终端门店或卖场提供支持和帮助，提高促销、陈列和导购活动的“生动化”或提高产品的终端表现力；都应该学会对“分销价值链”的管理，依靠分销管理能力，提高产品“通过流通，抵达终端，进入消费”的速度或通过能力。

可口可乐公司就是这样，20世纪90年代中期后，制定“重点客户管理规范”，促进太古、嘉里、中粮及下属装瓶厂成立KA部，跨过中间批发商，对沃尔玛、家乐福这类现代零售商直接服务和交易；2000年后，可口可乐总部进一步成立了KA联合服务部门，或称“中国客户管理组（CCMG）”，更好地协调各装瓶厂的KA客户管理体系，从而建立健全了面向重点客户的“KA管理职能体系”。

太古、嘉里、中粮总部作为区域营销平台，设KA部负责“发展重点客户”和“终端的生动化”，依靠整体服务能力和服务质量，从总体上

满足客户的要求，直接完成与全国性客户或地方性客户总部的交易，并一揽子对客户各终端门店的“生动化”作出承诺。KA部的主管称客户经理（**Manager**），下设客户服务人员（**Service**）、客户运作人员（**Operation**）和终端生动化执行人员（**Merchandiser**）。区域营销平台的KA部直接服务于全国性大客户，装瓶厂KA部服务于地区大客户，以及负责责任区域现代零售终端的生动化工作。

这样做，有利于把分散的“销售业务”整合起来，并与市场部的策划能力对接，构成区域营销整体方案的一个不可分割的组成部分，并使“销售业绩”成为“市场部”和“KA部”有效协同的一个检验指标，成为“市场策划职能”及其“生动化方案”有效性的一个检验指标，成为“客户服务质量”或“为顾客创造价值”的一种整体回报，而不是销售业务员个人提取奖金或佣金的依据。值得强调的是，这样做有利于在区域营销平台上，建立“市场策划职能”和“分销管理职能”两者“对立统一”的基础，这是很多企业倍感困扰的事情。

提炼分销管理最佳模式

宝洁公司和可口可乐公司，从一开始就懂得要开发分销管理模式，这是西方人的思维方式或做事方式，在管理上称作“整分合原理”。西方人相信，任何一个完整的体系，都是可以分解的，分解成基本单元，然后去粗取精、去伪存真，开发出核心构件，最后依据核心构件重构或合成基本功能模块。这在可口可乐称为“储运101（RSC101）项目”，在宝洁称为“IDS分销管理模式”。

宝洁和可口可乐公司强大的分销体系，实际上是建立在极为“简练、规范和可复制”的分销管理模式上的，如同宏伟的建筑物是建立在单调的核心构件或砖瓦之上的。对这些跨国公司来说，进入中国市场的过程，就是复制分销管理模式的过程，从一个销区到另一个销区，从一种通路到另一种通路。没有这些“管理规范和管理模式”，分销管理职能部门就难以维持分销价值链的有序、高效和统一，甚至难以理顺整个营销体系，构建区域营销平台，开展有组织的营销。

分销管理规范 and 模式并不复杂，但需要系统研究，不断提炼。可口可乐公司的“储运101（RSC101）项目”发端于20世纪初，由以下三部分构成，即合作伙伴的资格认定，合作互利关系的建立，以及相应的管理规范 and 程序。具体而言，首先，装瓶厂的销售部要按管理规程选择中间批发商或称合作伙伴。总部明确规定“101合作伙伴

（Partnership101）”的资格，即能够遵循可口可乐的管理规范，有长期发展头脑 and 业务规划，注重共同的市场竞争地位 and 有效益的业务增长。其次，明确“101合作伙伴”对零售网点的覆盖范围、分销目标任务、仓库管理 and 送货服务，同时明确装瓶厂对合作伙伴的服务 and 支持，包括物流、信息、终端生动化和奖励政策等事项。最后，建立装瓶厂销售部门及其下属分销管理平台，配置101项目管理人员，围绕合作伙伴的运行 or 双方签署的合作协议进行管理，包括物流信息管理、表单流程管理 and 绩效管理等。

提炼分销管理规范 and 模式也不难，可以从寻找销售机会入手。比如，有一家食品企业的营销中心总部，借助于区域营销平台的力量，激励和促进各区域的销售经理和市场经理协同，自下而上地开发分销管理模式：

首先，从区域目标消费群的特性入手（包括消费水平、方式和习惯等），制定产品策略、价格策略和促销策略；然后，根据目标消费群的购买地点倾向，研究渠道通路和终端覆盖策略，主要是明确利益分配机制、扩大分销流量、构建共同利益基础，把一级商、二级商、零售商和门店老板组织起来，形成所谓的“分销价值链”，并以购销协议和管理制度的方式界定或固化下来；最后，促进和引导原来的销售业务人员转向分销管理，主要是依据购销协议，对分销价值链的物流、仓储、分销速度、终端生动化、客户抱怨或投诉进行管理。随着一个销区的分销管理队伍的成长，以及分销管理职能和规范的形成，营销中心总部就着手有组织地向临近销区复制，并在复制过程中加强总结提炼，形成整个营销体系共享的模式。仅仅一年时间，这项举措就给企业带来5亿美元销售收入的净增长。

如何提高响应市场的速度

包 政

在微利时代，维持大量生产方式的关键就是控制存货，包括控制各环节的存货。控制存货的基本思路 and 手段，就是提高响应市场变化的速度。营销体系的运行，包括营销策略职能、市场策划职能和分销管理职能，必须围绕着提高响应市场的速度展开，并有效地促进企业内部缩短价值创造过程的周期，以及提高各环节的同步作业程度。

从控制存货中“走出来”

所谓“微利时代”，指的是自由竞争走向寡头垄断过程中的特殊时期。随着市场集中度的不断提高，诸多企业倒闭，百战余生的企业借助于兼并手段不断扩张，导致规模不经济。竞争的胜出，依赖于存货控制能力，像ZARA那样，历经30年从减少各环节存货的努力中，逐渐形成新的盈利模式。

存货变现的风险

中国诸多竞争性行业，比如电脑、家电、食品、饮料、服装、家具和医药等，正处在微利时代，行业中的任何企业，都不可能依靠扩大规模保持盈利水平。相反，继续外延扩张，必然的后果是规模不经济，边际利润趋向于“零”乃至“负值”。实际情况也确实如此，诸多大企业的盈利能力可谓“九牛一毛”。

导致企业微利的内在原因，是存货贬值和变现损失急剧增大，又称“作业成本和机会成本”急剧上升。一般而言，一台彩电2000元，积压一年“作业成本”（仓储费用和财务费用）会增加25%，一年后错过销售机会导致的“机会成本”以及促销费用的投入又会增加25%，两者相加为1000元。这只是一个环节存货损失，即彩电或产成品的损失，还不包括各环节的存货损失，如原辅料或中间在制品的壅塞风险。只要前端销售受阻，流程的速度就会减慢，生产的效能难以发挥，各环节存货会急剧增加。对一个年产900万台彩电的企业来说，如果一年积压10%的产量，直接损失就超过9亿元。

面对这种系统失效或系统干扰，诸多企业的应对往往不得要领：没有在缩短供货周期和各环节同步作业上下工夫，或者说没有在“速度”上下工夫，没有依靠响应市场的速度来维持供求平衡，维持盈利能力，而是一味地追求“规模”，企图通过扩大规模、扩大现金流量，维持成本费用开支，维持企业生存，等待奇迹发生。但等待不是出路，奇迹也不会发生，只会加剧存货上的麻烦，沦落为一个“现金流量依赖型企业”。

为了维持现金流量，缓解存货压力。企业往往采取“产品多元化”和“销售全国化”策略——开发更多种类的产品，招聘更多的人，到更远的地方寻找更多的销售机会。整个过程看上去很热闹，实际上却加剧失效的过程，威胁着企业的生存，使企业背离了2/8法则，从“精

耕细作”走向“广种薄收”，单客销售收入和人均销售收入迅速下降，人员工资和人均非工资性开支骤然上升。

“产品多元化”和“销售全国化”，必须建立在“短周期、高频次”的供货能力和补货方式的基础上。否则，徒然增加管理上的复杂性，会使管理体系变得更加脆弱，弄不好会丧失走出困境的机会。当竞争变成“你死我活”的杀戮时，所有企业都会不惜一切代价，包括跌破成本价谋求存货变现，依靠可支配资源相互绞杀，这在诸多行业已经成为事实。

控制存货的办法

有些企业企图依靠市场预测技术，来规避存货风险，减免存货变现损失。他们相信，未来存在于现实的规律之中，通过统计分析，可以预测未来可能的需求结构，包括需求品种、数量、价格、时间和地点；相信通过预测可以有效地安排投入，控制各环节存货，确保“生产期量”和“销售期量”的一致性，确保产销在“周期和数量”上的均衡。

可是事实不是这样。早在上世纪90年代后期，就有人对企业实际销售数据做过分析，得出的结论是，微利时代的任何企业，都无法依靠预测技术控制存货，使供货偏差落在可控的范围，证据是“方差”不稳定，几乎每过15天变一次，来不及建立预测模型。证据背后的事实是，随着品牌集中度的逐渐提高，企业的自由创新意志以及调动资源展开厮杀的能力逐渐增强，没有企业能够确定未来会有多少需求发生在自己的产品上。这正好应验了预测技术上的一句老话：凡是个人意志可以自由介入的地方，事情往往变得不可预见。

控制存货的唯一选择，就是提高响应市场需求变化的速度，依靠“时间”上的快速响应，减免“空间”上的供货偏差，即实现“时空转换”。对任何一个企业来说，未来究竟能够在哪些销售区域、销售什么产品、销售多少产品，是不确定的。企业的供货周期越长，响应市场的速度越慢，预见性越低，产销的偏差越大，就会积压或断货。比如在家电行业，超过15天，预见性陡然下降。而产销偏差一旦超出计划修正能力，就必须加大降价促销的力度，消除存货变现的压力，减免存货贬值的风险，确保现金流量的增长，由此导致亏损或潜亏——这就是中国诸多大企业不挣钱或挣不到现钱的原因。

依靠“时空转换”来解决存货风险，表明企业的盈利模式需要转换，从“规模经济”转向“速度经济”；表明企业可以从控制存货入手，转向基于“速度经济”的盈利模式。所谓“速度经济”，就是缩短产品价

值创造过程的时间或周期，按照实际需求供货，减免各环节的存货，减免存货变现风险或损失。

供货速度的快慢或周期的长短，取决于价值创造过程各环节的“通过能力”。通过能力越强，加工对象“通过”各环节所需要的时间就越少，单位时间通过的数量就越多。因此，速度是规模的本质，速度起不来，规模上不去；规模上去后但速度起不来，则是灾难。有鉴于此，西班牙的服装品牌**ZARA**把盈利模式建立在“速度经济”之上，又称“快速价值链”模式。

另外，供货速度还取决于“整体通过能力”，取决于各环节通过能力的一致性，也称“同步通过能力”。好比道路交通，畅通与否往往取决于各路段同步通过车辆的能力，同步通过的一致性越好，道路秩序就越好，通过的车辆就越多。

ZARA模式的优势

2003年，ZARA做到60亿欧元的销售规模，相当于600亿元人民币，扣除消费水平的因素其规模也在300亿元人民币以上，平均售价85%，存货10%。“平均售价”是指打折程度，“存货”是指卖剩下的数量，这是服装行业的两个关键绩效指标。ZARA在这两个指标的数值上表现很好，表明其商业盈利模式还有潜力，还能继续保持盈利性增长的势头。

相比之下，欧洲其他一线大众品牌，做到20亿欧元后产销规模就到尽头了，平均售价65%，存货20%。继续扩大规模的结果，要么毁掉品牌，要么挣一堆存货。所幸的是，这些欧洲企业看明白了ZARA模式中的门道，幡然悔悟，走上了以“速度代替规模”的道路。可是，中国的诸多服装品牌至今依然没有觉悟，规模做到5亿元人民币已经撞顶，平均售价65%，存货15%，却继续沿着过去成功的思路前进，依靠产品的多元化和销售的全国化盲目扩张规模。

ZARA把“速度”当做本质，围绕着速度或通过各环节的能力，谋求整体效益、谋求持续成长。ZARA的产品，从设计到采购、生产、全球各地的服装店上架销售，全过程只需要15天时间，其中的配送速度是24小时到达欧洲、48小时到达美国、72小时到达上海和日本的各个门店。随着货物流通速度和数量的提高，资金周转速度的加快，盈利空间加大，为提高产品性价比和加快产品更新速度创造条件，进而带动终端出货速度，降低各环节的存货水平和运营费用，形成良性循环。比如，ZARA依靠快速供货的能力，以及控制存货的能力，制定“限时销售”的营销策略，即货品上架后2~3周，无论销多销少一律撤柜换上新品，以此吸引消费者不断光顾门店，使之产生即时购买的冲动和紧迫感，使销货速度快上加快。据说ZARA门店的主顾，每年人均光顾17次，而其他品牌店只有4次。

国内服装品牌企业，错把规模当本质，唱着“做强必先做大”的歌谣失去速度意识，缺乏提速意愿，从设计到产品上柜销售，至少需要45天，补一次订单就需要30天以上。如果没有现存的面辅料，需要拉动采购程序，时间就更长，往往赶不上当季销售，只能作罢丢掉销售机会。所以，各品牌企业只能提前设计和生产，俗称“反季生产”；对经销商而言，需要“反季订货”，反季备足货源，一般需要提前两个季度确定产销计划及购销协议，供货偏差可想而知。在这种状况下，产销规模越大越麻烦，一脚踏空全盘皆输。

为了躲避灾难性后果，诸多品牌企业往往会设法转嫁危机，俗称“货物移库”——使过剩货物从“供应商库”移向“经销商库”。基本手段就是，在事先约定的购销协议基础上，通过调整价格和利益关系，达到向经销商压货的目的。经销商为了避免倒闭，只能保本甩卖、杀价抛售。如此，惨淡经营建立起来的企业品牌，连同经销门店网络，毁于一旦，且鲜有东山再起的机会。背离速度的任何规模扩张，都会引发存货麻烦，压垮品牌企业及其经销网络，这是国产品牌不能做大的根本原因。

培育“速度经济”模式

高德拉特在《目标》一书中指出，对一个管理者来说，最要紧的是明确选什么事情做、这件事情的方向是什么，以及如何去做这件事情。企业在转向速度经济模式过程中，最要紧的是出货尽可能的快，支持出货所需要的各环节存货尽可能少，使存货转变为出货所需要的运营费用尽可能低。这样，才能满足财务上的要求，即利润、资金利润率和现金流量；才能赢得时间和空间，从容应对环境中的不确定性；才能像丰田公司和ZARA那样，完成从规模经济向速度经济的转化，构建“基于快速价值链”的盈利模式。

加快出货速度

在频繁降价促销和更新产品的竞争环境下，存货不是资产，也不是财富，而是负债，是成本的主要驱动因素，并驱动着企业走向衰退。企业——无论供应商还是经销商——盈利的秘诀就是“流水不腐，户枢不蠹”，加快周转速度，使货物快速流转起来并维持这个过程。任何企业都可以帮助经销商提高认识，加快终端门店的出货速度。关键在于，强化区域化分销管理的职能，促使经销商改变观念，着眼于长远利益，着眼于共享价值链，放弃一事一议、追逐单件毛利的习性。帮助经销商提高认识，相信只有强化终端拉力，才能拉动整条价值链，才能分享价值链快速运转的好处。好比一根绳索，向前运动的速度取决于“前端拉力”，而不是“后端推力”。

加强分销管理职能的重点是，与经销商共享企业的供货信息和市场的需求信息，依据实际销售数据，以及预期的市场机会和满意的产品组合，帮助经销商形成“需求计划”，并说服经销商围绕着分销、助销和促销，加强资源的配置和人员的投入，包括扩大门店的覆盖率、扩大货架的陈列面积、改善货架的位置、加强现场导购和生动化，以及强化卖场的客情关系等，有效地实现预期的销售目标和利益。

对分销管理平台或分公司来说，经销商的“需求计划”只是一种承诺，不会自然兑现，需要管理行为的介入，对需求计划的实施过程进行管理。具体方法就是，责成分销管理人员，制定经销商巡访计划，检查每日销售情况，研究分销、助销和促销工作，总结经验，分析问题，帮助经销商改进。分销管理平台的主管，必须跟进分销管理队伍的巡访工作，根据现场工作日报进行深入分析和研究，形成市场专业知识和分销管理知识，包括完善策略举措和健全管理规范，以共享知识的方式，激励分销管理人员，改善分销价值链的管理。

随着分销管理职能的逐渐强化，营销中心总部就有机会研究目标消费群的特性和需求模式，精简产品系列或调整产品结构，形成有竞争力的产品组合策略，以及相应的推广方案，指导各销区与经销商签订长期（年度）购销协议，并在长期（年度）购销协议框架内，结合产品组合策略、实际销售数据和市场预测结果，帮助经销商制定短期（季度）需求计划，以及把短期（季度）需求计划分解为13个周的“周需求计划”。区域分销管理平台依据“周需求计划”，对经销商进行管理，形成“短周期”的分销管理能力。

13周的“周需求计划”，表达的是未来13个周的需求分布，包括每周的产品数量和品种结构。当第1周计划实施后，分销管理人员要实时跟踪，帮助经销商逐次修正第2周至第13周计划，并生成第14周计划，使每周计划联动。依靠每周计划联动，滚动修正偏差，持续保持供求平衡，支持快速出货；依靠快速出货，为增大现金流量作贡献。

减少环节存货数量

有了各区域的稳定出货能力，以及“短周期”分销管理能力，营销中心总部就可以依据上年度实际销售数据、各地经销商的需求意向、未来的市场需求预测、整体营销策略及产品组合策略，形成“年度总体需求计划”。生产中心及采购和仓储部门，按照总体需求计划的要求，生成“年度总体供应计划”，再经由企业当局决策，形成“全资源配置计划”，包括对各部门投入产出的能力进行分析，并依据整体平衡的要求对各部门配置资源，使采购能力、生产能力和分销能力相互匹配，确保供求计划的衔接和平衡。

全资源配置计划的核心思想，就是按照市场的客观需求配置资源，提高通过能力和出货速度。营销中心和生产中心依据配置计划，制定阶段性的策略和举措，消除工作流程中的瓶颈环节，或缩短薄弱环节滞留的时间，使各环节的“通过能力”匹配起来。

把企业价值创造过程各环节的“通过能力”协调起来只是基础，还需要相应的手段和方法，使“外部供应链、采购、仓储、制造、生产作业、分销链和物流”保持同步作业。丰田公司大野耐一当年在“生产作业”领域，采用“节拍”的概念，把各工序衔接起来，建立同步作业的“物理流程”；然后采用“看板”的方法，拉动“加工对象”依次通过各工序，使“加工对象”在“物理流程”上，按照市场需求或实际出货能力，有节奏地流动起来，创造了准时制生产方式（JIT）。

ZARA的做法是，设专人对各流程、各环节实时跟踪，追踪订单处理、物料采购、生产作业、外协加工、物流配送等作业流程，检查各环节同步作业情况和时间进度，直至货物抵达门店、上柜销售为止。ZARA的理念是，控制价值链所有的环节和可能发生的变数，直到产品被顾客买走。

一般而言，实时跟踪需要“集成的周计划（SOP）”作为基础，需要各部门、各作业流程“周计划的联动”作为基础。周计划的形成，是

从销售端开始，由营销中心把销售终端的“年度总体需求计划”转化为全年1～52个周的“周销售计划”；然后帮助采购中心和生产中心制定类似的1～52个周的“周供应计划”；各部门再进一步依据各作业流程的投入产出周期，安排各项作业的时间进度计划。当销售端供求发生偏差，则滚动修正各部门周计划，以及修正各项作业的进程，减免各环节的存货。

降低运营费用

这里讲的“运营费用”，是指存货变现的费用，或者说使“存货”转变为“出货”所需要的费用。企业绝大多数运营费用是由“成品结构”偏差引起的，速度经济模式的最终落脚点，就是要依靠“短周期、高频次”的成品供货能力，提高响应市场需求变化的速度。按照丰田模式研究会主任佐佐木元的说法，就是把时间作为第一资源，以顾客为中心，以顾客的需求节奏来决定生产运营的节拍。

任何企业都无法在订单发生后，从事设计、采购和生产，做不到真正意义上的“订单发生制”或“以销定产”、“按需生产”。即便ZARA这样快速的通过能力，也需要让消费者等上15天。企业能够做到的是，尽可能在订单发生后，缩短成品供货的时间，在成品这个环节上，提高响应市场的速度。

为此，ZARA配置800名员工处理订单，旺季增加到1200人，确保所有订单在8小时内履行完毕。缩短成品的制造周期，包括控制50%的产能，减少外协加工中“人为”变数，或减少人际交易时间。还有，缩短配送周期，建设两座60万平方米的配送中心，并实行24小时昼夜运行，运输卡车像地铁一样准时，货物上车无论装满与否按时启运，尽快把产成品送达门店、上架销售，减少停留、等待和转运的时间。概言之，根据每周的出货速度，加大“关键部件组装、产成品组装和物流配送”的通过能力，俗称一周“组装+在途”，一周“销售”。而传统企业往往强调资源的有效利用，却忽略“时间”也是一种资源，不重视缩短“产出周期”，不鼓励人们专心致志用最短的时间把一件事情做成。

在提高成品响应市场的速度上，提高分销管理的“周计划”能力是至关重要的。必须把销售计划的周期缩短到“每周”，以减少成品组装的“批量”，缩短组装的“周期”。缩短成品装配周期的首选方法，是减少每次供货的批量，增加供货的频次，使供货次数增加到每周一次。

ZARA现在已经能够做到一周下单两次，意味着现有的制造平台能增加一倍的通过能力。

销售端的“周计划”，必须建立在“短周期”的分销管理能力之上，包括控制各终端出货的能力，以及实时把握销售数据的能力。顺便指出，离开了分销管理能力，“周计划”连同信息技术只会带来麻烦甚至混乱。丰田公司靠“厂商结盟”的方式，获得“稳定出货速度、共享出货信息”的分销管理能力，以及数据挖掘能力、产品选型能力和产品推介能力，加上“集成周计划（SOP）”的能力，丰田公司可以做到提前一周乃至更多周的“备货生产”，从而在满足一定出货速度的前提下，进一步降低成品组装环节的压力。

具体而言，就是根据终端门店的实际销售速度，以“补货”方式而不是“订货”方式，按规划路线和必要周期准时配送到各门店。同时，修正销售端的下一周“需求计划”，减去本周各流通库存，形成下周的订货计划，又称“补货计划”，向生产中心或丰田汽车制造公司发出订单。所谓“准时制生产方式（JIT）”，就是“在必要的时间内，提供必要的零部件，生产必要的产品”。

降低成品组装的时间压力，等于延迟了原辅料或零配件进入成品组装阶段的时间，使“成品结构性偏差”的难题变得容易解决。对丰田来说，只需按下周的补货要求，生产必要数量和种类的产品，其余的都保持在物料或零配件状态即可。对ZARA来说，就是使存货处在“面料”而不是“成衣”状态，即便在“面料”环节还有“活纱”、“死布”、“烂印花”的说法。可以说，丰田模式追求的不是各环节的“零库存”，而是修正产成品偏差的能力，以及调整各环节存货偏差的能力。

降低各环节的存货偏差或原辅料偏差，主要靠“集成周计划（SOP）”的作用。具体而言，当销售系统确定下周的“补货计划”后，采购、仓储和生产等环节，都必须同步做出响应，修正各自的下一周“供货计划”，及其各项“作业进度计划”，控制各环节必要的资源

投入量，包括原辅料、零配件或在制品的投入。依靠各周计划的联动，动态修正偏差，保持各环节投入产出的平衡。

应该指出，速度经济改变了“大规模备货生产方式”——按照ZARA的说法，就是先过量生产然后打折销售，或创造市场把过量产品销售出去——代之以“大规模定制生产方式”，就是依据顾客个性化需要的数量和规格进行组装及补货。随着互联网和信息技术的普及以及应用成本的快速下降，这种有效的定制生产方式将变得更加普遍。这一趋势，终将改变传统的营销观念、策略和手段，从产品营销转向服务营销，转向不断深化客户的联系，直至走进客户价值链。

如何提高适应市场的能力

包 政

提高响应市场的速度，减少各环节的存货，只能在期量上维持供求平衡。面对不断深化的供求矛盾和难以缓解的竞争压力，企业更多地需要借助于“产品概念开发过程”，围绕着“提炼需求概念（诉求）”和“刻画产品概念（卖点）”，发挥营销职能的作用，把握市场变化的机会，拓展应用技术的机会，提高企业适应市场的能力。

把握市场变化的机会

随着供求关系的逆转，消费人群或市场已经成为决定性力量，市场需求已经成为竞争的战略制高点。企业必须依靠营销职能，从市场的变化中发现机会，提炼出具有策略意义的“需求概念”，发挥优势、超越对手、争夺市场。

难以把握的市场需求

从小生产到大生产，从规模经济到速度经济，诸多企业学会的是，如何在技术演进路线上开发新产品，如何在有形的生产技术基础上，或在物理平台上有效地创造出物质财富，如何运用促销手段，把多余的产品销售出去，并使消费者认为自己获得了所需要的东西。美其名曰：“市场创新”、“实现顾客的梦想”。诸多企业没有学会的是，如何在争夺市场的策略思维引导下，把市场作为一种决定性的力量，持续帮助或支持消费者不断改善生活理念、生活品质和生活方式，不断强化自身的竞争优势。

尊重消费者的市场地位、遵循消费过程的需求原则，已经成为不可逆转的定势，至少成为更多企业的使命宣言或口头禅。考虑到资源透支和环境透支的不良现状，事情更是如此。比如，诺基亚“科技以人为本”，通用电气“用科技和创新改善人们的生活品质”，摩托罗拉“以公平的价格向顾客提供优质的产品和服务，光荣地服务于社会”。关键的问题是，究竟有多少企业弄清楚了市场需求并从中受益。

生产者或企业强调的是“效率”，以及成本、现金流量和利润；消费者群体或称之为“市场”其追求的是“效用”，主要是消费者个人对产品或服务的“价值、效果、有用性和使用价值”的一种主观评价、体验或感受。换言之，生产原则和消费原则是不同的，生产过程逻辑和消费过程逻辑也是不同的。市场需求作为一种主观效用评价，极富个性化、广泛性和不确定性；比如，同样的产品或服务，不同的消费者及其生活理念、生活方式、生活水准和生活习惯，有着不同的效用感受；同样的事物、同一个消费者，在不同的时期或精神状态下，有着不同的效用感受。现实的问题是，如何在产需矛盾关系中把握需求、达到双赢。

效用存在于消费过程之中，效用的感觉发生于消费结束之后；消费者的效用不是“先验”的，我们无法予以事先确认，也无法予以客观

衡量。最为棘手的是“边际效用递减规律”，学术的概念是“满意度与供应量成反比”；世俗的语言是“拿起筷子吃肉，放下筷子骂娘”。事实也是这样，随着生产技术基础的进步，消费者的需求从“生理层次”上升到“心理层次”乃至“欲望层次”。接下来的问题是，如何在不断深化的产需矛盾中把握需求，并使企业具有某种组织能力，能够不断跟进并适应目标市场的需求变化。

产需矛盾是一个动态发展和演变的过程，其中包含着一系列偶然的事件，很少有人能够看到偶然事件背后的动因。即便事后分析，也未必能够说清楚当时的真相以及关键性动因。当年，可口可乐公司斥巨资展开大规模调研，希望弄清楚消费者对新配方的真实需求，包括深入的访谈，大样本的统计分析和大规模品尝试验，等等。然而，新产品面市后，引起消费者普遍的不满，甚或聚众抗议。理由是可口可乐属于美国人民，代表着美国的历史、文化和荣耀，不容任何企业随意更改。迫使可口可乐公司收回成命，维持原配方。对理性的生产者来说，这是一桩令人啼笑皆非、不可理喻的事件。可是，对感性的消费者而言，未尝不可；况且团结起来，伸张正义，迫使厂家让步，本身就是一件非常快乐的事情。现在的问题是，离开了假设和见解，是否能够弄清楚对企业有价值的市场需求。

市场需求不是一个独立的变量，而且，在很多情况下不是一个独立的自变量；往往受企业和竞争因素的影响而改变。当年，杜邦公司开发出合成革“可发姆”，意欲大规模取代真皮。突显“以科技的进步，改善人们的生活”。为此，杜邦进行了大规模的调研、试产和试销，获得被试对象（包括制造商、经销商、零售商和消费者）的一致好评。杜邦公司相信“可发姆”能够再创早年“尼龙”的辉煌。结果出乎意料，美国皮革联合会群起而攻之，从全球调集大量“制作精美、款式新颖”的皮鞋入市，配合大规模宣传攻势，强化真皮的需求概念；使消费者相信“只有真皮，才有如此丰富的艺术表现力”、“杜邦的可发姆为什么极力模仿真皮并酷似真皮，真正的原因在于它不是真皮”。迫使杜邦

血本无归、退出市场。最后的问题是，如何在企业、竞争者和消费者的互动关系中把握市场需求。

研究市场需求的目的

世上确实有人从市场需求研究中获利，并取得了惊世骇俗的成功，这就是百事可乐当年的总裁史考利。一次偶然的机会，史考利听到下属抱怨说，无法从海量的消费者调查问卷中，得出具有统计意义的结论，消费者依然我行我素，偏爱对手的产品，只有那些无所事事的年轻人，经常跑来填写问卷，领取可乐饮料，没完没了。受此刺激，史考利构建了独特的策略：以同样的价格、双倍的量，推出大瓶可乐；以热情的姿态，接受乃至纵容欢乐开怀的一代新人。百事一举成功，有效地整合了年轻的消费人群，形成主流市场的新生力量，与可口可乐平分秋色。

可以肯定，史考利非常清楚市场是最活跃的力量，也是竞争的制高点；市场始终处在不断变化之中，市场唯一不变的法则就是一切都在变，市场中不乏变化带来的机会。然而，并不是所有机会都可资利用，企业也没有先天的资源和优势，满足各种个性化的需求。决策者要做的事情，就是从消费人群及其需求特征的变化中，寻求克敌制胜的策略机会；就是通过策略手段，把市场需求特征“概念化”，以便集中配置资源，调整业务或开发新产品，有效地整合市场力量，形成竞争优势。

史考利是幸运的，找到了这种策略机会，把握住了新一代消费人群的需求特征。几乎不费吹灰之力，形成了新产品概念和新的价值主张，以及情感诉求；并把市场的力量整合起来，攻击竞争对手的薄弱环节。致使可口可乐想不出有效的策略和反击手段，又不敢简单模仿百事可乐的做法。模仿意味着产业领袖地位的动摇，意味着极大的转换成本。只能眼睁睁看着百事可乐，从冷板凳上站起来，登场，成为明星。

企业不需要就事论事地研究市场需求、寻找对策或方案；也不应该漫无目的地从浩渺的数据、纷杂的资料、烦琐的统计、刻板的基本

中，寻找市场机会和线索，寻找需求的普遍规律。只有那些缺乏经验、见解和思想的咨询公司才会这样做，力图用数据、资料、图表、公式和方法说话，换取辛苦钱。按照德鲁克的说法，离开了见解或假设，我们无法获取有价值的数据和事实，无法把握事情的真相和全貌，无法把握成功的关键。

企业需要改变的是，强化生产技术基础与目标市场需求之间的联系，发挥企业的优势条件，提高争夺市场的能力，维持日益复杂多变的供求平衡。企业需要的是，弄清楚市场发生了什么变化，变化的事实经过或来龙去脉，背后可能的动因以及各关键动因之间的关系。企业所需要的做法是，把市场需求当做整体策略的一个不可分割的组成部分，发挥营销中心各项职能的作用，依靠有组织的努力，依靠经营系统本身存在着的一手信息，去发现市场变化以及变化中的机会，形成史考利这样的思想、见解和策略假设，即所谓的“高层次概念性认识”。以便从高层次观念入手，寻求把握市场机会的有效对策和系统方案。

企业具体的操作方法如下：

首先，各区域分销管理平台或分销管理职能部门，必须以文字的方式，记录各次销售会议的议决事项。必须搭建“销售绩效管理平台”，记录管理者（上司）指导下属的要点，记录客户顾问（下属）拜访过程的要点。拜访记录的要点，包括客户对市场或最终用户需求的理解，以及对竞争格局的理解；客户的策略意图、连续12个月至36个月的商业举措或实施计划、对产品和服务的客观需求，以及对客户策略意图和商业举措的评估；竞争对手的动向和可能的政策和策略，本公司的长处和优势，可能的机会和策略举措，以及在哪些方面需要做出的调整等。

其次，各区域营销中心的市场部或市场策划职能部门，必须定期从区域分销管理平台上，直接截取“销售会议记录”和“绩效管理记录”中的市场一手信息；并按营销策略框架进行分类，把市场信息转变

为系统化的知识。或者说，把拦截回来的信息，分门别类地装入有关策略的“知识筐”内。知识筐的类别有“客户”、“消费者或最终用户”、“竞争者”、“企业经营业务”、“企业产品和服务”等。各知识筐需要进一步细化，比如，“客户知识筐”可以细化为，客户的整体战略、客户的市场意图、客户的盈利模式、客户的商业计划、客户的抱怨和要求，客户抱怨背后的人文动机或客观动因等，形成“非结构化”的知识片断，如同中药房中的各味中药材，以备随时抓取和利用。

最后，营销策略职能部门或市场研究部，需要围绕着企业领导阶层的策略意图，包括领导人十分关注的事项，或经常谈论的话题，形成若干个“策略命题”，抓取知识筐的素材，如同按“药方”配药一样，形成“结构化”的命题文章，供领导阶层讨论和研究。充分调动高层领导的直觉思维能力，以及综合思维能力，形成争夺市场的见解，聚焦于系统的策略构想或假设。然后，再经深入的调查?验证，形成整体策略议案。尤其要对策略议案中的核心内涵，进行专项研究；主要是提炼“需求概念”和“价值主张”以及“情感诉求”。

提炼市场需求的概念

提炼市场需求概念涉及到以下两件事情，一是弄清楚目标市场认为有价值的是什么；二是如何精准地表达出来。至今为止，尚无公认有效的方法，可以引导我们得出可靠而有价值的结论。流行的方法能够给我们的无非就是一堆似是而非的“名词”。诸如，轿车消费者的价值排序是，安全可靠、易于驾驶、舒适、平稳、低噪音、美观、配置齐全、售后服务好、经久耐用、口碑好、内饰好、性价比好、品牌知名度高、转手价值高。还有，轿车消费者的各类生活理念是，生活简单、享受人生、追求品质、与众不同、富有个性、挑战自我，等等。在此基础上，我们无法提炼需求概念，并支撑营销策略以及产品开发，甚至无法让我们清楚这些“名词”指的是什么。

承前所述，在提炼需求概念方面，有效的方式是，大胆假设、合理设问、仔细求证、不断试错等。按照帕斯卡尔（**Pascale**）的说法，就是“摸索前进，灵活反应”。比如，日本的尼西奇公司，原本以为美国的年轻妇女不习惯家务活，喜欢闲暇时间，讲究生活品质，因此，把纸尿裤的“市场需求”定义为“方便”，降低产品的成本，省却消费者洗涤尿布的麻烦，随用随扔，结果无人问津。后来明白，母爱是天性，关爱孩子是乐趣，不能贪图方便、委屈孩子。于是，重新调整了需求的概念，强调“关爱”；提高产品的吸水性，保护婴幼儿皮肤。最终赢得市场青睐，市场份额一度达到70%。

“试错法”需要的是领导者的行业经验、直觉思维力或洞察力，以及有组织地获取市场信息并予以结构化的能力。童志远就是这样有市场质感的领导，能够洞悉市场呼之欲出的需求，并知道如何去点燃消费者心灵深处的欲望之火；他曾告诉消费者，“它（指欧蓝德——编者注）会给你带来一个新的生活方式和消费方式，它能很好地体现你工作的乐趣，能很好地体现你生活的乐趣，让你工作起来很愉快，生活起来很时尚。”

对于像房地产这类公司，可以把概念开发过程和试错过程合并起来。换言之，可以把部分推广过程前置，分阶段地吸纳准客户，参与新楼盘的“合作共建”过程；共同探讨未来的生活理念、生活方式和生活品质，共同商量房屋的造价、内外结构、功能区隔、装饰装潢装修、环境设施，以及未来社区建设。以此听取消费者的心声，把握目标消费人群的需求特征和具体内涵。所以，有些企业把产品概念开发委托给营销中心的推广职能部门，不无道理。不过宝洁公司，把产品概念开发职能放在产品发展部。

与需求概念相对应的是价值主张和情感诉求，这往往是产品表现力的关键，也是市场推广方案和各类策划方案的基准。任何一个市场或客户，选择什么企业及其产品和服务，都是基于自身的核心价值理念和情感诉求。所谓“依据价值观作出选择”，又称“决策的价值前提”。因此，企业必须针对目标市场，提出自己的价值主张和情感诉求，以此整合市场的力量，所谓“志同道合”或“情投意合”。价值主张及情感诉求没有“对错”、不辨“是非”、无关“好坏”，关键在于合拍，产生共鸣，产生心灵上的沟通，使消费者感到合情、合理、合适、合意。至少要给消费者一个接受企业及其产品和服务的理由。

价值主张及其情感诉求，必须是有针对性的、有个性的、有感染力的，随着市场需求趋向于情感化、个性化和多样化。事情更是这样。比如，“劲酒好喝，可不要贪杯”，“孔府家酒，令人想家”，“何以解忧，唯有杜康”，“五月黄梅天，三星白兰地”，“轻松一点，来根雪茄”，“鹤舞白沙，我心飞翔”，“沟通从心开始”等。因此，在提炼价值主张和情感诉求方面，灵感比方法更重要，可行的方法是广泛征询创意。

从提炼需求概念，到提出价值主张和情感诉求，成功案例莫过于“王老吉”。1996年，加多宝公司把道光年间的“凉茶始祖王老吉”，变成红色罐装饮料，俗称“红罐王老吉”。经过7年努力，年销售收入达到1个亿，并出现停止增长的态势。本源问题是，当初只想割断“王老

吉”与“凉茶”的联系，增加甜度、采用红色易拉罐，使之看上去很像“饮料”，没有进一步提炼“红罐王老吉”作为一种“饮料”的需求概念，无法刻画或突出“产品特性”。与此相联系，广告语为“健康家庭、永远相伴”，含含糊糊，无法与消费者建立心灵上的联系，消费者不清楚王老吉究竟是“祛火汤药”还是“健康饮料”，更不清楚喝王老吉的理由。2003年，加多宝公司追本溯源、回归原点，寻求彻底解决问题的办法。从普遍的“清热、解毒、祛火”消费意识中，提炼出“预防上火”的需求概念，提炼出“不用害怕什么，尽情享受生活，怕上火，喝王老吉”的价值主张及情感诉求。巧妙地与“红罐王老吉的产品特征”匹配起来，摆脱了竞争品牌的纠缠，隔断了凉茶?祛火药”概念的联系。加之成龙配套的策划活动，形成强大的市场攻势，带动着销售收入迅速增长，2003年王老吉其销量达到6亿元，2004年达到10亿元，2005年达到20亿元，2006年达到30亿元。

明确产品的功能特征

拓展应用技术的机会

提炼需求概念以及价值主张和情感诉求的落脚点，是刻画产品的功能特征，进而，探索产品技术手段，使“市场需求”（What is needed）和“技术可能”（What is possible）在组织状态上有效地结合起来。假以时日，在产品的盈利能力和影响市场方面，积累难以模仿的差异化竞争优势。

人们受工业化思想的影响，习惯于从“技术”到“产品”的思维，把产品当做是技术进步的一个结果，而且，还把技术作为生产的一种延伸手段，强调产品要易于标准化生产、易于规模化生产。这就阻碍我们从“市场”到“产品”的思维，抑制了营销职能的作用，限制了企业应用技术手段的机会。所以，德鲁克告诫说，技术是手段、是成本，企业需要发挥营销和创新的作用，创造价值、获取收入。

面对现实，企业应该改变原有的思维定势，把技术当做一种手段和成本，借助于营销职能，找到发挥作用和摊销成本的机会。工业品生产企业，诸如软件公司、工程公司、设计公司、原辅料公司，不必拘泥于规模化的产品生产和销售业务，可以向IBM公司学习，借助于市场营销的职能，发育营销工程师队伍，甚至可以整合外部的技术专家和专业工作室，逐渐渗透到客户的价值链中去，逐渐从产品销售，转向技术服务乃至管理咨询。并在合作共事的过程中，把握客户的需求变化，进行“产品概念开发”，反过来，促进原有产品销售业务的发展，强化企业的盈利模式。

然而，消费品生产企业，还很难摆脱成本的约束，直接应用技术于个性化的需求，创造令人瞩目的收入。它们只能借助于“产品概念开发”方式，系统传递市场机会和需求概念，引导研发中心乃至生产中心发挥作用。因此，需要在营销中心设立专门的职能部门，跟踪市场变化过程，发现产品创新的机会，形成产品概念。宝洁公司就是这样，

设有“产品发展部”，专门从事产品寿命周期管理、产销衔接管理和新产品概念开发。

产品概念开发的关键一环，就是按照“需求概念”，确定“产品特性”或刻画“产品功能特性”。明确用什么样的产品及其功能特性，来满足需求概念、捕捉市场机会。比如，尼西奇纸尿裤的产品特性是，突出“吸水性和透气性”，匹配于市场“关爱孩子”、“保护婴幼儿皮肤”的诉求。百事可乐突出产品的“大瓶”特征，迎合年轻人“独树一帜，享受青春活力”的心理诉求。劲酒以“小杯装”的产品特点，匹配于“滋补酒不易大量饮用”的需求特性，以及“不要贪杯”的价值主张和情感关怀。

“产品特性”和“需求概念”两者的匹配程度，决定了新产品的成败。1959年，本田公司初入美国市场，看到的是地域辽阔、道路宽敞的大国气派，以及清一色的大功率、大噪音、大模样的“重型摩托”，以为美国人“好大喜功”，诸如大房子、大汽车、大冰箱，不敢贸然行事，主推自己擅长的“轻型摩托”。另外，又怕冒犯美国主流市场的“黑皮夹克骑士”和经销商，尽管野蛮飙车已经成为公害，不敢另辟蹊径，提出自己的价值主张，发展自己的技术优势和产品系列。结果可想而知，毫无建树。一年后，迫于无奈，重新定义市场需求，倡导文明人骑文明车，采用加州大学洛杉矶分校学生撰写的广告语“你本田摩托车上遇见最文明的人”，主推50cc的轻型摩托车，加上零售王国西尔斯公司的帮助，一举成功，5年内销售收入增长了150倍。

成功的产品往往具有很好的内在一致性，即从目标市场到需求概念、产品功能、价值主张和情感诉求，浑然一体。比如欧蓝德，把目标市场定义为“追求成功、讲究时尚的年轻人”；把目标市场需求，定义为兼具轿车、商务车、SUV特点的“全时全能四驱轿车”，并与竞争对手的产品，如猎豹飞腾、特锐和本田CRV区隔开来。产品的功能特性或卖点是，SUV的通过性、MPV的空间（车身比一般车高100厘米）、轿车的舒适性、中高档次（2.4的排量，262的轴距）、欧3排放、油耗低（百公里油耗7.1）和上下车很方便。广告表现突出女性

化、时尚、美感和艳丽；广告语是“一上车，就坐在时尚的前排”、“工作只是业余爱好”。

应该指出，像服装、鞋帽、食品、电子消费品这类企业，需要频繁更新产品，必须努力形成“产品战略”、“产品技术平台”和“产品线规划”，为“刻画产品特性及功能”提供前提，确保产品的前瞻性，产品开发过程的经济性和产品系列的统一性。比如，康师傅的各种方便面，从大众市场的“各档次系列”，到儿童市场的“中低档小虎队系列”、女性市场的“中高档的巧玲珑系列”，相互支撑、相互协调，形成有机的战略整体。

提高技术应用的活力

企业不是机械传动装置，无法把产品功能要求，按流程传递给研发中心。产品概念也不是一种容器，无法简单地把技术要素注入进去。企业最活跃的因素是人的主观能动性和创造性。营销人员在产品创意过程中，尤其在刻画产品功能特征时，必须与研发中心人员互动，共同探索技术上的实现手段。按迈克尔·E. 麦克哥拉斯的建议，营销人员和技术人员需要频繁地、连续不断地进行沟通，直至共同提出新产品的立项建议。

从市场机会到需求特征、产品概念、功能特征、技术应用，是一个逐渐收敛的过程，也是逐渐舍象或抽象的过程。最终以有限的几项产品功能组合，去面对广泛而不确定的市场机会，其中存在着极大的风险，弄不好回不到争夺市场的策略层面，或者说，难以成为整体策略方案的一个核心组成部分、产生整合的市场影响力和支配力。这就需要营销人员和技术人员的通力合作，本着“不遗余力、穷尽方法”的精神，深入思考、反复推敲，提高技术应用的活力和创造力。

营销人员必须通过技术人员的帮助，才有可能打通“市场机会”和“技术手段”之间的内在联系，才能做出有效的功能选择和功能组合，构建有市场吸引力的产品；反之亦然。同样是手机产品，营销人员想到的是，如何让商务人士打发无聊的时间，或使烦人的机场等候、购物排队和会议跑题的时间变得有意义；比如，安排计划，总结经验，查询股票，收视新闻，联络联系等。技术人员看到的是一堆功能模块和技术性能，包括语音输入、数据传输、菜单搜寻、存储方式、手写格式、电池容量。只有使营销人员和技术人员协同起来，才能有效地确定产品的组合功能，开发出富有创意和吸引力的手机。

一般而言，产品创意过程，决定着“市场机会和技术手段”的结合程度，影响到产品面市后的表现力。产品开发过程，只与组织效率以及可控程度相关，决定着技术应用的成本和产品上市的速度。然而，

产品在正式立项之前，企业往往不会也不应该过早或过多投入研发费用和技术人员；只有当“产品概念”通过评估，通过“产品审批委员会（PAC）”评估，才能正式立项，建立项目小组，进入产品开发阶段，配置研发人员和运作费用。

因此，企业要鼓励技术人员，以非正式组织的方式，参与到营销中心的产品概念开发过程；鼓励营销人员在进入“产品功能刻画”阶段时，尽早从研发中心物色到合适的人选，担当“项目的发起人及其助手”，共同完成产品概念开发过程的最后工作，直至产品开发项目正式立项。届时，开发工作的重心转移到研发中心，转移到产品开发项目小组之手，组长为“项目发起人”。营销中心的高管人员以“项目管理核心小组成员”身份，参与产品的开发全过程；营销中心各职能部门按计划要求，为各项目提供专业性支持。

按照理论的概念，技术人员一旦作为项目发起人参与“产品概念开发”，就成为研发中心的一个项目，称“第0阶段”的开发项目，必须纳入“产品开发管理核心小组”和“产品审批委员会”的管理范畴之中。管理的重点是，依据经验和假设，评估产品的“市场机会、竞争要点和技术优势”，并责成立项申请者深入思考和求证，解答管理当局的疑虑。因此，并不是所有的产品概念都能通过评估；相反，按照成功企业的经验，“第0阶段”的淘汰率为30%，其余进入“第1阶段”，即制定详细的产品开发计划阶段。

营销组织的目标管理

包 政

管理的核心命题，就是保持“企业目标”与“员工意愿”之间的均衡，维持企业的可持续发展。按照巴纳德的思想，如果企业目标不能实现，员工意愿就激发不起来；反之，如果员工没有意愿，企业目标也实现不了，两者互为条件。管理上要做的事情就是在“目标”和“意愿”两者之间建立联系，依靠“制度理性”，建立“目标管理责任体系”，激励和约束全体员工为企业目标作贡献。

确立共同的目标1

如今，企业的共同目标已经从单纯“满足市场需求”，转向“市场竞争”、“争夺市场”，或者说“按照市场的需求，展开有效的竞争”。按照科特勒的说法，企业实际上已经成为一个“营销组织”。企业必须把所有的力量整合起来，朝着一个方向，争夺市场。具体做法如下：

1. 明确战略目标

按照“市场需求”展开竞争，本质上是一个“战略”的命题。企业的共同目标，应该从“战略”或“竞争战略”出发。一般而言，战略是企业最高领导人的一种智慧和见解，一种远见卓识。为了把这种“思维形态”的智慧和见解转化为有组织的行动，就必须借助于“概念”表达出来，表达为“战略意图”和“战略主题”。

第一，明确“战略意图”或“战略的结果目标”。企业领导阶层需要明确告诉全体员工，应该有一个共同追求的目标，追求一个更好的未来愿景。GE公司在杰克·韦尔奇的领导下，明确提出“要在每个领域都成为数一数二的领导者，从而成为世界上最有竞争力的公司”，这就是GE公司的“战略意图”。“战略意图”就是企业所追求的某种竞争位势或市场地位。类似地，百时美施贵宝公司的“战略意图”是“把目标集中于那些关键业务，通过向顾客提供健康和个性化的卓越服务，成为业内第一或第二”。

只有清晰地把握战略意图“概念化”，才能使组织成员知道企业领导人的想法是什么，为什么这么想、道理何在、有何意义，以及能否实现这种战略意图，实现的可能性有多大，才能使组织成员确信自己的投入愿意及其程度。同样，企业领导阶层才能明确预期的战略结果和意义，才能引导全体员工的行为等。比如，当年美国阿波罗登月计划的组织者，为了把成千上万名科学家、工程师和专业人员组织起来，提出的“战略性概念”是“在某一时刻把一个人放到月球上”。最值得称

道的莫过于“打土豪，分田地”、“抗美援朝、保家卫国”的表述方式了。这些表述提纲挈领，堪称一绝。

第二，明确“战略主题”或“战略的行为目标”。“战略意图”和“战略主题”是相辅相成的两个方面。明确了未来追求的结果，也就明白应该做些什么；反过来也一样，只有选择这样的事情去做，才能实现预期的结果。从这个意义上说，“战略主题”是一种“行为目标”，约束组织成员的行为以及资源配置的方向；同时，引导组织成员在战略成败的关键上下工夫，发挥企业长处、积累竞争优势、获得持续发展的市场空间。按照韦尔奇的说法是“战略就是对如何开展市场竞争问题，作出清晰的选择”。

TCL集团的战略意图是“以速度冲击规模、打破原有的竞争格局”，对应的战略主题是“降低销售重心、构建垂直分销价值链、加快产品响应市场变化的速度”。GE公司的战略意图是要成为产业领袖，对应的战略主题是“逐渐放弃那些已经成为大众化产业的领域，更多转向创造高价值的技术性产品，或者是转向销售服务而不是实物的产业”。借用韦尔奇的话，就是“要尽量创造与众不同的产品和服务，让顾客离不开你；把精力放在创新、技术、内部流程、附加服务等任何能使你与众不同的因素上，即使犯一些错误，依然可能成功”。

应该指出，企业是一个道义组织，战略必须合乎“道德理性”或称“企业文化”，合乎社会群体的心意。按照西方人的说法：“人类不仅靠面包而活，还要靠上帝的福音而活。”否则，就是一句空话，或被误认为是少数利益群体的一厢情愿，很容易招致普遍的抵制或反对。但是，使战略合乎道义，并不意味着可以使人更有觉悟，自觉、自愿、自动、自发地为整体战略目标作贡献。企业需要长期努力，尤其是管理者需要长期修炼和引导，才能获取“道德教化”上的好处。

企业管理当局必须依靠制度性规范，建立“目标管理责任体系”及其“KPI指标体系”，才能把战略上的“结果目标”和“行为目标”转化为有组织的努力。然而，制度不是万能的，制度的有效性取决于管理行为

的介入。借用圣雄甘地的话就是：“使一些制度完美到不需要任何人都好人的程度，是不现实的，是一种梦想。”

2. 明确“公司级KPI”

“目标管理责任体系”及其“KPI（关键业绩）指标体系”由三个层次构成，即战略层、组织层和工作层。三者必须分层次构建。使整体战略依次转化为三个层次的管理规范或控制手段，转化为三个层次的关键绩效指标，即“公司级KPI”、“部门级KPI”和“个人级KPI”。“公司级KPI”用于检验整个企业是否处在“战略状态”，“部门级KPI”用于检验各部门是否处在“组织协同状态”，“个人级KPI”用于检验每个员工是否处在“努力工作的激励状态”。只有这种分层管理和控制的“目标管理责任体系”，才能确保战略落地。具体做法如下：

第一，明确“公司级KPI”。企业通常采用“标杆法”选择“公司级KPI”。具体而言，就是通过“标杆企业”的对比研究，寻求各层面、各环节或各方面的绩效指标的差异，也称“对标”；并在各绩效指标之间建立逻辑关系。然后，依据战略的本质特征，识别出关键绩效指标，确定为“公司级KPI”。只要这些关键环节的绩效指标改善了，就能使整体绩效指标全面改观，就能接近乃至超越标杆企业，实现战略上的整体意图。换言之，只要着眼于这些关键绩效指标的改善，把决定成败关键的事情（往往是战略主题上的事情）做到位，就能达到预期的战略结果。不过，在确定“公司级KPI”上，韦尔奇的方法更简单，只需关注三个问题：如何超越上一年度的绩效？竞争对手在做什么？如何战胜他们？

通常“公司级KPI”的表示方式如下：1998年，GE的公司级KPI是“存货周转率达到10次，经营毛利达到16%”；2000年，华为公司是“销售收入增长率大于35%，新业务在销售收入中的比例大于25%，人均虚拟利润增长率大于10%，人均销售成本降低率大于2%，客户满意度高于竞争对手”；2004年，红塔集团的“公司级KPI”是“红塔山品牌的销量达到50万大箱，单箱利税达到1万元”。

公司级KPI就是“衡量整体战略实施效果的关键绩效指标”，用于检验整个企业或战略经营领域（SBU）是否处在“战略状态”，以便公司最高领导及时发现并纠正偏差。如同医生一样，依据“体温37摄氏度，血压70~120毫米汞柱，脉搏每分钟70次”的指标，就能大致把握一个人的“健康状态”。

必须强调的是：公司级KPI只是“战略检验指标”，不是“战略实施指标”，更不是总裁或SBU总经理的“目标任务或绩效指标”；如同“体温、血压、脉搏”，只是医生用于“查体”的指标，并不是拿来治病的指标。只有庸医才会把“发高烧”、“高血压”和“心动过速”直接当做疾病治疗，不深究这些指标背后的原因和病因。诸多企业就是这样的庸医，把“公司级KPI”直接分解，变成各级管理者以及全体员工的“目标任务”及“绩效考核指标”。把三个层次的KPI指标，混为一谈，导致目标管理上的无序、混乱和失效。

第二，明确“关键举措”。要想实现“公司级KPI”，确保整个企业处在战略状态，企业领导阶层必须和各部门主管进行协商，把“战略意图”和“战略主题”进一步转化为“关键举措”。比如，耐克公司的战略意图是“保护和提升耐克第一运动产品的品牌地位”，战略主题是“在成长的市场中构建自己的驱动器”；与此相对应的“关键举措”是“致力于开发市场需要和想要的产品，并转化为特殊设计的产品；通过有效的存货管理和更少、更好的产品，维持盈利性增长的势头”。福特汽车公司战略上的“关键举措”是“提供高质量的轿车和卡车、缩短新产品开发周期以及上市时间、改进工厂和流程效率、巩固与员工、工会、经销商和供应商的伙伴关系”。

确立共同的目标2

把上述内容作一简要概括，以某通信公司为例：其战略意图——以服务与业务领先，争创世界一流通信企业；其战略主题——提高市场份额、增加客户盈利、减少客户流失、增加新业务收入；公司级KPI——市场份额为85%以上、ARPU值（每个用户的平均收入）提高5%、销售渠道成本降低10%、客户流失率降低5%、新业务收入提高20%；关键举措——开拓高端新客户、加强个性化促销、优化销售渠道、改进客户服务、加强交叉销售或追加销售（Cross-Selling and Up-Selling）。

第三，明确“财务目标”。任何企业都要受到财务上的制约，都要有效地处理“企业利润最大化”和“企业价值最大化”之间的矛盾；处理好各利益集团，包括股东、经营者、员工、政府、合作者之间的利益关系。因此，要协调好“财务目标”和“战略目标”之间的关系。一方面，要修正财务目标的“指标”，赋予财务指标以战略的含义；另一方面，要依据战略的预期价值和收益，修正财务目标的“目标值”。修正后的“财务目标”应该是：投资收益（EVA）由15%增加到20%，每股股利每年增加5%，股价高于标准普尔500指数的平均水平，保持现金净流入状态，达到AA 债券评级。

第四，明确“经营目标”。战略目标及其关键举措，只是企业的年度经营目标任务中的一个组成部分；公司级KPI只是战略目标的表达式。因此，年度经营目标和任务，来自修正后的财务目标，以及年度经营计划和财务预算。表达方式是：假如企业净利润额1.5亿元、净值报酬率8%、销售收入增长率40%、现金周转率5次、年销售总额（年回款总额）15亿元等。但是，为了把“战略目标”和“公司级KPI”协调起来，企业在年度经营目标中，要增加一些相关指标，诸如，重点产品销售收入5亿元、新市场（新客户）销售收入5亿元，重点产品在重点区域的销售收入5亿元等。

3. 明确“部门级KPI”

明确“部门级KPI”的目的，就是要便于总裁或SBU总经理检查各部门是否按“战略上的关键举措”以及“经营上的重要事项”展开协同。当企业偏离“公司级KPI”的时候，就必须进一步检查跨部门的协同状态，检查各部门分担的战略事项和重要事项的落实情况。因此，明确“部门级KPI”，必须从分解战略关键举措入手（所谓“分解任务”），而不能简单地把“公司级KPI”分解成“部门级KPI”（所谓“分解指标”）。

第一，把“关键举措”转化为“行动方案”。那些“战略性的关键举措”一定会超出现有各部门的职能范畴，成为“例外事件”。需要专门研究，制定行动方案，并以任务分担的方式，落实到各部门。以“行动方案”弥补各部门“功能缺失”，确保战略落地。另外，那些跨部门的“主要经营业务事项”，也必须通过行动方案来落实。

第二，设定“部门级KPI”。依据“行动方案”，明确各部门分担的任务、具体的实施计划以及衡量指标。举例说明，假如某企业的一项战略关键举措是“新增N万高端客户”。依据行动方案，可以确定“大客户部”需要分担的任务，比如“提供各销区大客户目标销量的议决方案”、“提供大客户推广的议决方案”、“按各销区状态培训推广人员N名”；进而，可以确定与各部门的协同关系，包括时间进度、方式方法、结果要求和检验标准，形成“部门级KPI”。检验标准或KPI指标，一般依据关键事件及其特征量设定，比如，“目标销量方案的可靠性”、“推广方案的有效性”、“推广人员的达标率”。

激发贡献的意愿1

德鲁克强调，任何组织必须将每个成员的努力，融会成一种共同的努力，将每个成员的贡献，融会成一个整体的绩效。然而，这是一件难事，依据西蒙的理论，组织成员的贡献意愿，源自个人动机或自私欲望的满足。舒马赫认为，在精神世界之外，人类的私欲不可能得到满足。据此，韦尔奇的办法是：构建有效的激励机制，用金钱、认同和培训机会激发员工。

1. 建立激励机制

建立“激励机制”的核心，就是把“绩效和报酬”紧密地联系在一起。所谓“紧密地联系在一起”，就是根据“个人级KPI”或个人的绩效承诺，事先约定报酬，包括报酬类别和报酬大小，使当事人为“绩效”、更为“报酬”努力工作，或者说，使工作者处在“激励状态”。

诸多企业把“赏罚分明”、“论功行赏”当做管理者或老板的一种权力，而不是当做“组织与个人”之间的制度性约定，即按照“绩效承诺”约定“报酬”，依据“完成绩效”兑现“报酬”。在这种状况下，每个工作者并不肯定自己的未来报酬，或大或小、或有或无有待管理者或老板的裁决，也许最终的裁决或考核是公正的，但每个工作者事先并不确信这一点，甚至怀疑考核的合法性。对个人而言，理智的选择就是猜测或预期未来的报酬，小心翼翼地控制工作投入，谋取个人“回报和投入之比”的最大化。如此下去，工作就不会那么投入，首鼠两端、狐疑不决。

人类在形成共同价值文化之前，只能依靠普遍的交往法则，依靠契约或心理契约，建立并维系社会的正常运行或人际间的秩序。同样，企业在建立“道德理性”之前，只能依靠“制度理性”，依靠相互约定的方式约束和激励员工；并依靠“制度理性”培育组织的正义和员工的公心。

诸多西方公司就是这样，一方面，坚持不懈地灌输道德信仰，让员工相信工作不是一种苦差事，而是上帝为人类身心健康作出的一种安排，是人生自信心和成就感的源泉；另一方面，持续不断地强化制度性规范、奖励优秀行为、淘汰落后员工、严格选拔干部。通过所谓的“道术混用”，逐渐提升员工的责任心、精神境界或工作上的内驱力，逐渐减免制度上的复杂性，使制度性管理规范“由简到繁、由繁返约”。借用凯恩斯的话就是：“通往天堂的路，铺满了邪恶的意图。”

2. 明确“个人级KPI”

事情只能这样，回到原点，把“部门经营目标”转化为“个人绩效目标”以及“个人级KPI”，最终，构建起“目标管理体系”以及“KPI指标体系”，构建起激励和约束体系，确保“战略落地、文化生根”。

第一，分解部门的目标任务。各部门都是一个确定的“价值转换系统”，这个“转换系统”由专业化的“职能结构”和“职务关系”组成。分解部门目标任务并不复杂，以营销中心为例，只需要根据“职能结构”，把“销售计划”、“回款计划”、“产品计划”、“促销计划”落实到各专业职能部门或科室，或者落实到各个区域的分销管理平台。各职能部门或科室，再按“职务关系”落实到个人，或落实到每个销售业务员或客户顾问。

困难的是那些“例外”的关键事项，比如，提高战略市场的目标销量、提高重点品牌的销量、维持关键地区的价格水平、开拓新市场或新客户等；这些超出部门职能的“例外事项”需要单独安排，尤其要选拔合适的人去担当，并配置必要的手段和资源。同时，要责成当事人或关键事项的责任者，把这些例外事项，转化为例常事项，充实“部门的经验数据库”，积累“专业性团队的经验”，改善部门的职能结构。由此，建立起持续改进的机制，提高部门价值转换的效率，以及适应环境变化或“输入与输出”条件变化的能力。

第二，明确个人“工作任务”。这是“绩效管理平台”的起点，也是人力资源管理的核心环节。各级管理者要指导和帮助下属理解自己

的“职务”以及所担当的工作任务；使下属员工清楚做什么，应有的结果和贡献是什么；进而指导和帮助下属员工形成工作思路和改进工作的方法，使下属知道怎么做，理解自己的长处或优势是什么，以及如何通过工作本身增长自己的知识和才干；最后，约束和激励下属员工，对应有的贡献和绩效作出承诺，并以“目标任务责任书”的形式界定下来。

特别强调，每个管理者都必须有管理以外的工作任务，明确界定自己工作的责任边界和绩效目标。管理工作者应该是专业人士或专家，不应该单纯从事抽象的“计划、组织、协调、控制和领导”工作。德鲁克介绍说，有一家法国公司，20年来产品一直畅销，得益于公司的总经理在“关键事项和重要关系”上的亲力亲为，包括兼任广告与推销部经理，亲自撰写公司的绝大多数广告，设计推广计划，亲自负责同欧洲各地特别是法国的代理商的联系，一年中，亲自访问30个左右的大型代理商，倾听他们的意见，研究他们的业务，处理同他们的关系。

激发贡献的意愿2

个人的“绩效”是指“个人承诺的工作任务及其应有的绩效”，是指“写在目标任务责任书上的工作任务”。制度的本质是“契约”，契约双方必须界定清楚“绩效和报酬”。任何人都不能对那些“无法界定的结果或要求”或“无法描述的事项”承担责任；任何组织也不可能在含含糊糊的情况下支付报酬。在这方面，管理者的个人绩效，尤其需要界定清楚。不然，管理者很容易忽略应该承担的关键事项，或在没有明确责任的事项上成为“替罪羊”。

第三，设定“个人级KPI”。每个员工的绩效，关系到整个公司的正常运行和争夺市场的能力；一个环节出问题，或一个环节做不到位，整个系统的效率就有可能大打折扣。所谓“做成一件事情需要一万个条件，毁掉一件事情只需要一个条件”。然而，每个员工的行为不会自然而然地趋向整体绩效目标。韦尔奇发现，员工的努力程度呈“271”分布：20%优秀，70%合格，10%不合格；巴纳德发现，随着企业规模的扩大，员工整体的贡献意愿会逐渐衰退，所谓“社会性惰化”。因此，企业没有别的选择，必须依靠各级管理者坚持不懈的努力，不断按照“个人级KPI”对员工的工作状态和激励状态进行检验，促进每一个员工始终按事先承诺的绩效努力工作。借用海尔公司的管理经验，就是“日结日清、日清日高”。把“个人级KPI”当做管理合法性的基础，当做管理PDCA循环的工具；不断检查、不断促进、不断改善、不断提高。

制度本质上是一种契约，是组织与成员之间的一种契约。作为一种契约，就必须尽可能明确每一个员工做什么和怎么做，明确每个员工的“目标任务责任书”。就必须按照“SMART”又称“精明原则”，把每个员工的目标任务，用具体而明确的（Specific）、可衡量的（Measurable）、可达到的（Attainable）、紧扣主题的（Relevant）、

限时完成的（Time Bomb）指标及其指标值表示出来，形成具体的“考核表”。

3. 强化目标激励的作用

从整体战略出发，建立并维护“目标管理责任体系”及“KPI指标体系”，这本身是一种激励，也称“目标激励”。可以提高每个组织成员对企业未来的良好预期，包括短期经营成果和长期资本市场价值。同时，企业管理当局也有机会和条件，按“绩效和报酬”紧密联系的原则，明确“报酬”规则和方式，事先约定每个员工应该获得的“报酬”，即工资、奖金和股权，以及其他可分配的价值，包括地位、权力、名誉、培训机会和特殊待遇，使员工愿意“为自己承诺的绩效”努力工作。如果企业不能建立“共同目标”，没有维持“共同利益”的基础，那就会有“树倒猢猻散”的事情了。借用韦伯的话说，没有物质利益的“追求”是乏力的，没有追求的“物质利益”是空洞的。应该指出，工资报酬及价值分配，必须纳入“报酬管理”的范畴，按照制度性规范进行。

对组织来说，只要员工如期完成绩效，就必须兑现“报酬”上的承诺；对员工来说，要想获得预期的“报酬”，就必须兑现“绩效”上的承诺。员工的工作意愿来自于“个人预期报酬的可靠性或概率”；企业的未来系于全体员工“激励状态的可持续性”，以及“对组织长期价值和战略自由度的良好预期”。德鲁克告诫管理当局，要关注企业外部的机会和长期发展的空间，着眼于“营销和创新”，从根本上激励员工。可以说，选择什么事情去做，是管理当局的一种智慧和境界。

管理者真正值得做的事情就是帮助每一个员工改善工作，帮助他们实现个人预期的绩效目标以及获取应得的报酬，以维护“目标管理体系”以及“KPI指标体系”的有效性，提高企业的长期价值。在这里，“考核”更多的是为了发现偏差，寻求偏差发生的原因；并通过管理工作的改善，帮助下属员工纠正偏差，增强对未来“绩效和报酬”的预期或信心。管理的目的，就是要提高员工创造绩效和获取报酬的能力。考核充其量只是一项“核实”工作，以兑现事先约定的报酬，而不应依靠考

考核结果，确定报酬或奖金分配方案，更不应把考核当做指挥棒，把人当猴耍。概言之，在“没有前途也没有管理者善意”的组织平台上，没有人愿意付出更多。

营销组织的利益管理

包政

诸多企业“利益分配”混乱，包括工资、奖金和股权分配混乱，其根源是没有形成清晰的“利益关系”，没有明确命运共同体、事业共同体和利益共同体之间的利益关系。企业不是个人间的利益交换平台，不是交易市场，不能简单地依据“价值评价”决定“价值分配”。企业是一个分工协作体系，“利益关系”直接影响“协同关系”，影响经营模式的效能。企业必须把“利益关系”和“利益分配”联系起来，统一于“利益管理”，使“利益分配”建立在“利益关系”的基础上，使“利益分配”有助于“利益关系”和“协同关系”的强化，在整体上维持“成员贡献”和“组织条件”之间的长期均衡。

协调群体利益关系

在100多年前，人们就发现企业中存在着相互对立的“利益关系”，最典型的就是“劳资对立”。如果劳方依据劳动的付出或贡献（产量或作业量）获取工资，资方依据资本的投入量获取红利，那么，两者在利益上的对立就不可避免。也就是：随着产量的提高、竞争的加剧、销售费用率的提高、单件产品的利润率的下降，资方就会克扣工资，维持利润水平；进而，引发劳方的不满和抵制，引发劳资纠纷，甚至引发企业、产业乃至社会的动荡。

现代组织理论问世以后，人们知道企业存在着普遍的不同利益群体，需要确立对立统一的基础，并对群体利益关系作出系统安排。

强化整体利益基础

企业必须明确群体利益“对立统一”的基础，明确不同利益群体的统一性基础，这就是企业的存在价值及其经营模式。换言之，企业中不同利益群体，必须共同维护企业的存在价值和理由，共同构建并维护企业的经营模式。必须在这个客观前提下，建立相互的利益关系，明确共同的利益源泉和各自的利益来源，而不是简单地依据每个人的

价值评价，确定每个人的价值分配，导致利益关系的混乱、协同关系的瓦解、整体利益的萎缩。

第一，确立企业的存在价值。企业的存在价值，就是为顾客作贡献。本田宗一郎加以引申，提出“三喜欢”原则：让造车的员工喜欢，卖车的经销商喜欢，开车的消费者喜欢。

企业是共同利益平台，员工就是共同体成员，共同为顾客作贡献，共同创造整体绩效，共同分享企业利益，共同担当企业风险。这是现代企业组织的本质特征，也是以人为本的真谛。企业中的不同利益群体，都必须依据职务及其职务贡献获取利益。企业管理当局必须重新定义工资、奖金和股权的含义——工资是全体员工的生活保障，奖金是全体员工共享的企业当期利润，股权是全体员工共享的企业长期价值。企业中不同利益群体，不应再是拿工资的工作者、拿利润的资本家（或老板）、拿奖金的职业经理人。

企业必须关心员工的良知和良心，以利益分配方式（或机制）引导全体员工不断提高精神境界，从追求短期利益，到追求长期价值，或利益与共，或事业与共，或命运与共；成为“利益共同体成员”、“事业共同体成员”和“命运共同体成员”。换言之，企业中的不同利益群体，将由每个人的觉悟程度，以及对共同事业的认同程度，自行作出选择。这是利益关系安排的基本原则。

第二，确立企业的经营模式。必须把企业“观念形态”的存在价值转化为“业务形态”的战略经营领域（SBU），转化为市场或客户的联系，转化为产业价值链上不可替代的竞争地位，形成特定“经营生态”环境下的“经营模式”（也称“生意模式”、“商业模式”、“盈利模式”或“业务模式”）。企业必须依靠有组织的努力，不断深化与环境及其市场的联系，强化外在的能量交换和内在的经营模式，建立整体利益的源泉（俗称“财源”），使组织成员对未来抱有希望。

企业经营模式为职务等级制度的建立，进而为职务工资等级制度的建立提供了客观的依据。任何职务担当者对整体绩效目标的贡献都

是相对的，因此，职务等级工资的差距也必须是相对的，不能过大。可以按理性规则，事先确定职务工资的相对等级或“等差和级差”及其含金量。这种客观性表达的是：职务担当者应有的目标绩效或贡献。由此，可以检验职务担当在绩效上“目标和实际”的差距，为奖金的兑现提供依据；进而，推断或评估职务担当者承担责任的意愿和能力或称“任职资格”，为职务进而职务工资等级的调整提供依据。

安排群体利益关系

安排不同利益群体之间的关系，就是利用利益分配方式或机制，引导或促进全体员工提高精神境界，拓展企业利益分配上的时间和空间，减缓利益分配的矛盾，减缓价值回归的压力。借用德鲁克的话就是：一个企业只能在全体员工认定的精神范围内成长。

第一，利益共同体的安排。企业不只是一个“经济组织”，还是产业社会的一个“伦理组织”，必须努力保持自身的存在价值和利益源泉，确保员工的生计，为产业社会的长期稳定承担责任。借用稻盛和夫的说法：“无论现在还是将来，公司永远是员工生活的保障。”

企业整体利益和个人利益的结合点就是按照经营模式及其职务类别和等级，确定“职务工资等级”，并依据经营模式允许的“用工成本”，确定“职务工资总额”。工资总额是成本因素，又是维护组织成员的生活品质和人生尊严的条件，两者往往是矛盾的。只能通过经营模式的强化加以调控，保持外在竞争力和内在凝聚力的平衡。面对未来的不确定性，德鲁克建议“提取额外利润，建立企业工资风险基金，以备不时之用”，沃尔玛的做法是“控制工资成本，形成低成本扩张的经营模式，保持盈利性增长的势头，促进股价的升值，再与组织成员分享股价升值的好处”。

西方的管理实践表明，工资本质上不是刺激短期绩效的手段。20世纪90年代，大约有12%的企业（其中有AT&T、通用面粉、本田、富士通、藤泽药业等企业）拿出一部分工资作为“绩效工资”（又称“浮动工资”）刺激短期业绩，这样做的弊端是：强化了经营业务经理人员或管理阶层的短期利益偏好。另外，随着市场竞争压力的加剧，绩效工资的短期刺激作用会逐渐减弱，同时，又会负面影响组织建设和队伍建设。丰田公司早就意识到这个问题，有意识地减少绩效工资的提成比例，扩大职务工资的含金量。1995年杜邦公司恢复职务等级工资制。

第二，事业共同体的安排。企业应该以分享利润的方式，引导更多的骨干员工进入事业共同体层面。按照戴尔的说法：要想让员工像老板一样思考问题，就必须像老板一样分享利润。1887年，宝洁公司推出“员工分红计划”。1888年，耶鲁·汤制锁公司公开了“利益分享计划”，即以合同方式规定那些依赖职业劳工群体协同获取的利润（包括原材料的节约、机器设备的利用、作业计划的改善、实动工时的提高等）由公司、劳工和监工三个利益群体共同分享。

奖金与工资的性质不同，奖金是“利润分享”，工资是“成本分摊”。两者必须在财务上区分清楚，不能笼统地称做“工资性开支”。如果企业没有利润，无人可以获取工资以外的收益，如果企业产生利润，应该在扣除风险基金或发展基金后，分配给不同利益群体。利润分配的比例，视具体企业的状态而定。日本稻盛和夫提出“三分利法”——股东的红利、经营团队的奖金和普通员工的奖金各为三分之一。“三分利法”的理由是：资本的“贡献和风险”正在逐渐下降；组织成员的“贡献和风险”正在不断提高。稻盛和夫的经验值得借鉴，二战后，他白手起家，缔造了两个世界500强企业——京都陶瓷和DDI。借用他的话就是：“不问聪明人，要问过来人。”

第三，命运共同体的安排。企业应该以股权的方式，吸引并留住更多优秀的人才，共享“企业价值最大化”的好处。使得员工能够下定决心、加盟事业、荣辱与共、共创未来。宝洁是历史上首推“员工入股计划”的公司，其做法是：要求员工一次认购的股票不低于年薪，一次支付不低于4%的年薪，同时，公司给予21%年薪的资助。到1915年，共有61%的员工参加了入股计划。华为至今没有上市，把股权作为一种“金手铐”，以免员工股票过早变现，强调风雨同舟，共同抗拒不测事件的意外打击。华为的做法是：加强管理和引导，鼓励员工持股、把钱存入内部银行或投资内部退养基金；以控制工资上的现金支出，维持企业的成长势头，强化员工对长期价值回归的认同。同时，逐渐提高工资的总体水平，使平均工资水平达到行业最高；缩小工资等级

差距，减少工资分配的矛盾，使工资成为员工规避人生风险的保健因素。

企业“本质”上是一个“道义组织”，而不是一个“利益组织”，至少领导阶层是一个“道义集团”，必须有更高的追求，成为全体成员的表率，按古人的说法，“义”在“利”之上。本田宗一郎懂得“造福他人、成就自己”的道理。当年，在接受国家勋章时，竟然找不到一件像样的正装，嘴里嘟嘟囔囔，抱怨政府部门的人糊里糊涂，把他给选上了。难怪西方人会说，企业家或企业当家人应该是一个追求事业的清教徒，而不是被金钱奴役的葛朗台。借用西蒙的理论，企业必须培育核心群体，培育命运共同体成员，为企业的前途承担责任，为企业长期价值最大化作贡献，并从股权价值最大化中获取利益，获取长期价值的回归。

价值评价的误区

落实个体利益分配

很多人受实证主义方法论的影响，错误地认为，可以找到“科学而精确”的考评方法、公式或模型，客观公正地解决每个人的“利益分配”难题，并认为只要弄清楚一个人的“贡献”，就能确定一个人的“报酬”，就能激励一个人的工作热情。殊不知，这是一个“伪命题”。不妨引用一段英国经济学家舒马赫的话说明——大多数经济学家都有物理学的情结，怀着科学性和精确性的荒诞理想，无视“没有思维的原子”和“按上帝形象塑造的人类”存在着性质上的差异。

实践中的错误做法，就是把靠近市场端的最终经营成果诸如利润或净值报酬率、销售收入或回款、销售成本或费用，直接变成各级经理人的绩效指标，进行考评和分配。这样做，对经理人员来说是一种诱惑，很容易得到他们的支持和响应，也很容易强化经理人员乃至领导阶层的短期行为。但是，这恐怕是诸多企业“做大做烂”的根源。因为，这样做很容易破坏绩效管理和利益管理的一致性，无法把“非业务”或“与最终成果不直接相关”的部门和人员的贡献和作用纳入到统一的管理范畴之中，导致这些部门和人员贡献意识和意愿的衰减，最终导致专业化分工协作体系的弱化，不同利益群体之间协同关系的弱化，以及专业职能和专业队伍的弱化。

一些企业想出来的办法是：让这些专业职能部门与销售绩效指标“部分挂钩”，强行捆绑起来。通常的做法是：把企业整体销售目标打个8折，成为各专业职能部门的“绩效指标”。也就是，专业职能部门只有在企业完成80%的销售任务情况下，才能拿到100%的“绩效工资”或“奖金”，不然就依次递减。这在道理上说不通，因为每个人只能对自己所做的事情承担责任。实践的结果表明，各专业职能部门不知道应有的作用或贡献是什么，只能听天由命、应付差事或坐享其成。

另一些企业想出来的办法是：参照标杆企业，建立绩效指标体系，把最终经营成果层层分解到每个人，企图以此衡量每个人的贡献或价值。这是不正确的。“价值评价”属于“绩效管理平台”的范畴。各级管理者上司，通过价值评价环节，激励下属员工提高承担责任的意愿和承担责任的能力。“绩效考核”主要用于“管理控制”，即通过绩效指标之间的逻辑关系，帮助管理者发现并纠正偏差。

可以肯定地说，任何技术性的考评工具，都无法直接衡量一个人的实际贡献或价值。企业是一个复杂的分工协作体系，每个人的贡献最终将融合为一个不可分割的整体，融会到整体绩效之中，表现为市场交换价值或经营成果。我们无法沿着业务流程的逻辑，从最终结果上分析或推断出每个环节、每个人的贡献或价值。更何况，很多人凭借着“知识、品格或勇气”，发挥积极的作用，这无法用“绩效指标”予以衡量。

任何技术性的考评工具，都无法“比较”谁的贡献大、谁的贡献小（所谓“质上不同的东西，量上无法比较”）。企业中的每个人都处在各自不同的位置上，承担着难易度不同的工作任务，发挥着不同性质的作用。然而，每个人的工作都是必要的、不可或缺的，每个人都有存在的价值和理由。同时，每个人都有复杂多变的心理偏见和情感诉求，不会有谁认为自己“干得少，拿得多”。

分配权威的作用

企业只有依靠内生的权威力量，解决个人利益之间的冲突，维系分工协作的关系和共同利益的基础。离开了权威——一种能够替代市场“看不见的手”的力量，企业内部利益上的纠纷不可能得到平息，任何考评制度和办法都无济于事，任何规则都建立不起来。不妨试想一下，离开了创业者老板自然建立的威望、威信或权威，如何处理相互对立的利益关系，如何使不同利益群体接受同一个“价值评价标准”。可以推断，只要存在着权威，任何复杂或简单的“价值分配”都行得通，任何含糊或清晰的“价值评价”也行得通。

1995年，华为老板决定把发工资的事情交给专业职能部门，结果引发普遍的疑虑，员工要求有关部门拿出工资报酬确定的依据。自然的办法是把老板脑子里的“评价标准”外化出来，制定考评制度，成立“考评办”，结果引发更多的困惑，质疑“考评制度”的客观性或公正性，以及“考评办”的合法性或正当性。为此，华为着手起草《基本法》，为薪酬制度和考评制度的推进提供了“制度化管理”的合法性基础。换言之，以“组织的理性权威”来替代“老板的个性权威”，才能确保考评制度的落地。

以往实践的误区，在于把“市场的交易法则”和“企业的分配规则”混为一谈。似乎企业就是一个大市场，谈货论价；似乎每个人都是在企业的平台上各挣各的钱，人走茶凉。企业不是市场，简单效仿交易法则，或增加交易成本，或降低协同效率。借用科斯的观点：如果市场的交易法则能够通行无阻，那么社会再生产循环就可以在生产者或个人之间进行。然而，事实不是这样，社会再生产循环是在企业或组织之间进行的。因此，维持一个企业的正常运行，发挥组织的效能，发挥工作团队的作用，需要的是理性权威条件下的管理秩序、制度或规则。

理性的分配制度

权威的存在价值和理由，是维护整体利益基础和协同关系，维护“成员贡献”和“组织条件”的整体均衡。权威必须建立在公理基础上，任何有悖于企业存在价值和经营模式客观要求的私欲行为，最终会使权威的力量丧失，剩下的只有装腔作势的职权或淫威了。另外，基于权威的管理制度是一种契约，一种在组织公理基础上相互约定的游戏规则。分配制度的制定只能因势利导，不能长官意志强加于人。与道德教化的内驱力不同，制度的外推力，必须以公开的方式，经过博弈，产生智慧，积累诚信，才能形成。

第一，职务等级工资的分配。企业要通过职务等级体系的设计，使每个员工都清楚组织内部的分工协作关系，明确各自的地位、作用、关系和责任，并达成共识或心理契约。由此确定职务等级工资表，确定工资的等级（或称“薪等”、“薪级”），使工资等级具有客观性和正当性，获得普遍的认同。

每个员工的“年度”职务工资等级是确定的，确定的依据就是每个员工的“职务等级”和“任职资格”。职务等级表达的是所担当职务的重要性（或称“职位价值”，类似军队的“师团营”）；任职资格表达的是职务担当者的才干（或称“品位价值”，类似军队中的“将校尉”）。任职资格是通过制度化的考核评价规程认定的，对于初任者只能姑且依据学历或资历、背景调查认定。企业管理当局不能随意扣减职务工资，或把职务工资当做调控绩效的手段或杠杆，只能依据出勤状态扣减。至于绩效任务的完成，必须依靠目标管理和绩效管理过程，依靠管理行为的介入，依靠各级管理者的努力。

每个员工的职务工资等级不是固定的，需要一年或几年调整一次。管理当局必须立足绩效管理平台，对每个员工的履职情况以及绩效完成情况作出分析和判断，弄清楚每个员工是否充分发挥出职务应有的价值，据此调整职务等级和资格等级，或晋升或降格，或调迁或

辞退。然后，再进一步调整职务工资的等级。换言之，每个员工的职务等级工资，必须因“职务等级”和“任职资格”调整而调整，不能把绩效考评的结果，直接用于职务工资“等级”的调整，或职务工资“金额”的确定。企业管理当局必须明确职务等级工资的性质，减免随意性，提高制度诚信。

第二，普通员工的奖金分配。企业必须事先明确，在完成年度目标任务或绩效指标的情况下，预期普通员工的可分配奖金总额是多少；同时，明确每个普通员工预期可获得的奖金是多少，即相当于一个月或几个月的职务工资。每个普通员工的奖金差异，表现在职务工资等级的高低上。为了强化绩效目标的实现，企业管理当局可以事先设定“部门调节系数”和“职务调节系数”，使奖金的分配向关键部门和关键职务倾斜。必要时，还可以增加企业“其他可分配价值”的调节力度，以免那些关键人物或不可替代人员“掉链子”，避免整体目标的落空。企业“可分配价值”包括名誉、地位、机会、权力、信息和待遇等。

奖金分配的关键，不在于通过事后的“价值评价”，使每个人的“付出和回报”对等，而在于事先的约定，按整体利益最大化和企业价值最大化的要求，事先约定“绩效目标和奖金报酬”。使每个人清楚，获取奖金报酬的先决条件是什么，以及这些先决条件的客观必要性。每个人有权依据先决条件，提出个人利益上的诉求。一旦约定，管理当局和每个员工都必须兑现承诺。至于每个人能否充分发挥职务的价值，以及能否完成职务工作或任务，取决于各级管理者行使权力的有效性。管理者必须不断地依据事先约定的KPI绩效指标作出检验，发现并纠正偏差，包括提供指导、帮助、约束和激励，确保每个人做到位，确保整体绩效目标的实现。

按照整体目标，分解或派生每个人的“工作任务”和“业绩指标”，不会是“公平”的；俗话说“能者多劳”、“智者多虑”。按照整体要求，对不同动机和不同境界的人，采取多样性或差异性调节手段，也不会

是“公平”的。企图根据实际贡献决定价值分配，或依据完成的“业绩量”决定“奖赏量”，既不“公平”，也无“效率”。因此，考核的作用之一，就是检查工作任务是否落实，核实每个员工是否兑现承诺，依据绩效目标的实现程度，或兑现奖金，或扣减奖金。如果下属员工没有完成绩效目标，必须追究管理者（上司）的连带责任，追究其用人不当或支持不力的责任，这是培育队伍、提高组织化程度的关键。

第三，经营团队的奖金分配。时下流行做法是，经营团队的成员以“年薪”或“贡献年薪”计酬。但必须明确，年薪由两部分构成，一部分是“职务工资”（或称“从事职务工作的报酬”），另一部分是“奖金”（或称“利润的分享”）。在年度内，无论履职情况如何，或有无成就和绩效，企业都得按月支付职务工资。“奖金”用于激励经营团队成员精诚合作，充分利用现存的资源和条件，充分发挥经营模式的作用，实现整体绩效目标，提高利润水平。没有利润就没有奖金，甚至免职或解聘。经营团队如果无能或失职，就无权索取利润。企业中任何人（包括董事长）都没有权力对任何一个经理人承诺“尚未创造出来的奖金”以及“名目繁多的待遇”，只能约定获取奖金的条件或规则。借用华为老板的话说，用自己创造的利润雇佣自己。经营团队成员最终的“实际”年薪，主要是奖金部分的多少，取决于利润贡献的大小。按照分配机制，可以上不封顶、下不保底。

经营团队必须承担整体绩效的“完全责任”，从利润贡献中获取奖金，充实“经营团队的奖金池”。预期的股东红利，依据占用资本总额和资本报酬率确定。然后，按照事先约定的规则，如职务工资的“等级差”确定分配比例，把“奖金池”中的奖金总额，分配到总经理及每个要职要员的名下，分配到“个人的奖金池”，或用于“提现”，或用于“股权认购”。同样，经营团队成员也需要分别经过考核兑现奖金。

营销组织的绩效管理

包 政

在知识经济时代，企业必须从“绩效考核”转向“绩效管理”，通过管理者的努力，释放员工的能量，为企业发展和整体业绩作贡献，必须在上司管理者与下属员工之间，建立一种长期的对等合作关系，围绕着提高整体绩效展开循环管理。

“绩效管理循环”包括四个环节：明确工作任务、纠正工作偏差、评价个人价值、兑现个人利益等。整个绩效管理过程需要记录在案，尤其是上司“传、帮、带”的内容必须记录，作为人力资源管理的决策依据。

明确工作任务

每个管理者上司要在“目标管理”的基础上，依据绩效指标（KPI）指导和帮助下属明确年度的工作任务，明确学习计划和成长方向。这个环节大约需要持续一个月的时间。

第一，明确工作任务。对每个下属员工来说，企业在“目标管理”中确定的各环节“绩效目标”（个人级KPI）只是一个抽象的概念。管理者上司必须指导下属员工，把“绩效目标”转化为“工作任务”，并促进下属形成见解、思路、对策和计划。

在这过程中，上司的责任就是促进下属思考，而不是越俎代庖、代人受过。管理者不能图省事，更不能当甩手掌柜，要学会倾听，听取下属的心声，反复推敲和审视下属的见解和思路，找出其中的破绽和不足，凭借自己的经验和知识，在认可下属合理意愿的前提下，持续对下属提出质疑，促进下属深入调研和思考，直至下属清楚承担的是什么任务、涉及到哪些方面、有何内在联系、成败的关键是什么。借用王永庆的话，管理不是什么玄学，而是一项麻烦的工作，只有今天不怕麻烦，才能避免明天可怕的麻烦。任正非的话是“思想上的艰苦奋斗”。否则，人才队伍培育和企业持续发展，只能是一句空话。

在这过程中，上司的责任就是围绕着布置任务、传授知识和经验，使下属把握企业的意图和上司的要求，从而，更好地理解任务的性质和内涵，制定出切实可行的计划方案。世上没人天生就会做事情，人与动物的区别在于“可塑性”。按照日本公司的经验，上司在布置任务时，要求下属复述“执行任务的思路”，并有针对性地提供经验和知识。如果遇到的是一个新手或一项全新的任务，更是不厌其烦，要求下属复述5次，直至产生“质感”，确保“一次做到位”，确保整体协同的有效性。

第二，明确成长方向。尽管人们都说“员工是企业的财富”，但是，很少有企业关注“人才队伍”的培养和把员工的“工作、学习、成长

和业绩”联系起来。相反，企业往往省略了员工的“学习和成长”的环节，驱使员工在“工作”和“业绩”中循环往复、疲于奔命。管理者应该从“督促下属工作”转向“帮助下属成长”，从“关注下属业绩”转向“激励下属学习”，鼓励和帮助下属员工制定学习和训练计划乃至职业规划。日本公司设立专门的基金或专项开支，支持员工的“自我开发计划”，并通过工作过程的历练，获得持续成长和成功的感觉，维持学习和工作的热情。

在这个过程中，上司的责任就是指明下属的长处、优势以及应有的表现，帮助下属认识自己，把握学习和成长的方向。并使下属明白，学习不是为了弥补不足、改善短处，而是为了张扬自然的人格力量，并把这种力量转移到工作中去。学习可以消除障碍、缩短时间，使人在自己的长处上迅速成长并获得自信，成为对组织有用的专门人才。按照德鲁克的说法，“造就人”是上帝的事情，管理者的任务是“物尽其用、人尽其才”。

在这个过程中，上司的责任就是指明下属的工作任务、责任或结果要求，使下属明确学以致用、提高工作能力、增长专业知识，使下属的学习和训练计划有的放矢、立竿见影，有助于识别环境和机会、把握竞争和需求、懂得人性和交往、强化交流和合作、降低成本和费用、提高速度和质量。现时，每个工作者的动机和行为本质上是“自我引导”的，这种内生的自我引导力量，源自工作的挑战性，源自个人成长和成功的冲动。按照赫茨博格的说法，除了工作，我们找不到任何手段，可以持续调动工作者的积极性。

纠正工作偏差

这个环节贯穿于整个工作年度，由上司持续跟踪下属的工作过程和任务完成情况，不间断地进行检查，发现偏差、寻找原因、采取措施、及时纠偏，确保整体协同的有效性，确保每个员工如期完成任务。

第一，检查落实情况。诸多企业或老板，把经营上的成功误解为组织的成功，把经营一种关系或资源的能力误解为管理能力，不知“组织与管理”为何物，以为企业就是“大卖场”，以为员工就是交易伙伴，企业和员工的关系就是“交易关系”，以为只要明确“绩效指标和利益分配”，内部交易就算成立，剩下的事情就是等待结果。依据考核结果论功行赏或奖勤罚懒、优胜劣汰，结果使“绩效考核”成为最不受欢迎、最无效的管理工具。

企业必须把“绩效指标”作为检测标准，而不是内部的买卖合同条款，必须把“绩效考核”作为管理者的一项责任，而不是驱使下属工作的手段，更不是赏罚予夺的权力。每个管理者必须承担起这项监督检查的责任，站在全局立场上，充分认识绩效指标体系的含义，把握指标背后的整体协同关系；依据绩效指标以及制度规定的检查事项和检查方式，不折不扣地检查下属的工作状态和实际结果，发现问题，纠正偏差。

企业必须明确上司和下属之间的连带责任关系，促进管理者承担监督检查的责任。如果一项工作没做到位，或一件事情发生差错，则是下属的责任；如果不能发现并纠正偏差，或影响职务之间或部门之间的协同，或导致下属绩效目标不能按时完成，则是上司的责任。换言之，管理者的责任和存在价值，就是维系整体协同的有效性，就是帮助下属弥补过失、完成任务、达到预期的绩效目标。海尔和华为公司的做法如出一辙。下属没有完成绩效目标，追究上司的责任；造成系统失效，罢免上司的职务，通常是一免到底。韦尔奇的做法是：完

不成绩效目标扣除经理人或主管的奖金。管理者必须非常勤政，必须不断地检查、落实，再检查、再落实，直至实现最终的绩效目标。企业必须责成管理者如实记录过失事件和意外事件，以及纠偏方案、计划和过程；并建立严格的监察和经营审计制度，对管理者加强监督和审查。只有这样，才能打通管理职能的“任督二脉”，才能避免管理阶层的平庸和不作为。

企业应该把“绩效考核”和“贡献评价”两者分开来，以便缩短考核周期，或增加考核的频度。海尔和蒙牛公司对基层员工的考核是一天一个周期，所谓“日结日清，日清日高”。思科对一线营销业务人员的考核间隔时间是一周，他们认为业务人员的考核或检查间隔时间超过一周，一旦发生偏差，损失就难以弥补和挽回。每个管理者可以依据实际情况和客观需要，按照实现最终绩效目标的要求，设定每次考核的重点和细项。

诸多企业把“绩效考核”与“贡献评价”混为一谈，致使绩效考核指标，无法集中于可量化的“系统控制事项”上，无法借助于技术手段排除主观判断因素的干扰，对关键事项或工作结果，进行高频度的检验，所谓“不可量化就不可考核”。思科公司对业务人员的“绩效考核指标”只有一项，即“费用”和“收入”之比。应该指出，用于检验系统受控状态的“表层特征量”，无法可靠地判断一个人的价值和贡献。一个人的实际价值或综合贡献，往往需要上司和下属在对等合作的基础上，依据“个人成长的要求”和“企业发展的理由”，作出中肯的分析和判断。

第二，寻找偏差原因。“偏差”是指实际结果与预期目标之间的差距。企业管理当局必须在两个层面上进行纠偏：一是在日常工作层面上，按照既定的绩效目标，充分发挥上司和下属的聪明才智和潜能，找出原因，创造条件，消除障碍，保持组织内部各环节的均衡，强化组织的协同效能，减免资源的浪费和损失；二是在整体协同层面上，通常是在要职要员的“中期述职”之后，针对系统中的结构性问题或流

程中的结构性障碍，以及针对变化了的竞争形势，作出系统的评估和调整，或者调整资源配置方式，或者调整总体绩效目标，保持协同体系和外部环境之间的均衡。

一般而言，偏差产生的原因并不单纯，在客观的“技术”、“经济”因素之中，又夹杂着主观或非理性的“社会”、“心理”因素，难以确认，难以求证；而且，偏差的产生或多或少与上司的管理不当或疏忽有关，诸如工作任务分配不当，职务分工不清，用人不当，指导和帮助不到位等。因此，管理者上司应该从检查自己的行为入手，去寻找偏差产生的原因，使上司与下属结成连带责任关系，排除情绪上的对立、观念上的冲突和动机上的矛盾，迅速达成共识，把握偏差产生的真实原因。

偏差产生的原因错综复杂，往往互为因果，相互纠缠，管理者必须溯本求源。在更大的空间范围内，寻找更为本质的原因，并着眼于“根本原因”或“深层次原因”。在更长的时间跨度内，谋求系统解决偏差的方案，避免浅尝辄止，就事论事。

第三，及时纠正偏差。企业是一个复杂多变的运营系统，来不得半点的马虎。一个环节或一个员工做不到位，会威胁到整体成效乃至企业命脉。所谓“做成一件事情需要一万个条件，做砸一件事情只需要一个条件”。一旦发生偏差，管理者上司就需要组织力量，针对偏差产生的原因予以纠正，制定对策和措施，调动资源和人力，协调关系和行为。

在这个过程中，上司的主要职责是：与下属进行深层次沟通，持续提供知识、经验和方法，提供专业或专家级的帮助或支持，启发和督促下属积极思考。上司不能操之过急，不能轻率地给出自己的答案、思路或对策，要迫使下属依靠自己的力量完成思考。正虹科技老板的观念是：管理者不能像诸葛亮那样不断地面授机宜，让人依计行事，导致企业后继无人。华为的经验是：每个人必须独当一面，无依赖地去面对各自的责任事项或市场竞争压力。

纠偏是一种能力，建立在预见和预控的基础上。管理者必须在日常管理工作中，不间断地深入调查和研究，研究“相关事、相关人、相关关系”；事先把握复杂多变的格局，把握决定成败的关键细节，并知道什么是正常的工作状态，明白下属员工现在的工作行为和工作状态意味着什么，尽可能地成为行家里手，明察秋毫，防患于未然。一旦发生偏差，不至于出乎意料、惊慌失措。

预见和预控也是一种能力，建立在企业积累的知识和经验基础上，建立在“经验数据库”和“专家知识库”的基础上。深圳天音公司要求全体员工每天总结成功经验和失败教训，并设专门工作团队每天进行汇总和提炼，反馈给各个工作平台分享。同时，鼓励各级管理者、专业人士和专门人才成为专家，开发经验模本和教案，支持和帮助全体员工独立承担责任。在此基础上，逐渐下放责任和权力，将那些难以设立控制标准、难以分析和检验的事项交与下属或当事人自行决策和自我控制。按照德鲁克的说法，每个管理者应该成为下属员工的同事或平起平坐的伙伴。促进组织结构的扁平化，促进上司和下属结成对等合作的伙伴关系。

评价个人价值

这个环节包括“年中综合评价”、“中期述职报告”和“年终综合评价”。“评价”不同于“考核”：考核是检验“人的工作”是否到达“预期的绩效目标”，考核工作“对事不对人”，并不深究人的功过是非以及主观动机和内在原因；评价是分析和判断“工作者”或“工作中的人”是否发挥出应有的作用，目的是要促进每个人更好地在职务工作上做出贡献，使职务工作应有的价值发挥出来。

第一，年中综合评价，大约需要一周时间。管理者需要从5~10位相关人员那里采集信息或反馈意见；必要时，可以组织小范围的研讨，弄清楚事实真相，对下属作出客观公正的评价。围绕着三方面进行：首先，对下属是否完成了目标任务作出评价；其次，对下属的成长目标完成情况作出评价，明确下属在“提高技能、增长知识和改进行为”上是否取得了进步；最后，对下属的贡献和价值作出评价，评价要点可以依据企业客观需要而定。朗讯公司的评价要点是“高绩效行为”的特征，诸如“全球发展意识，关注结果，关注顾客和竞争对手，关注速度、开放度和包容性，维护或领导团队”。

管理者需要按照“综合评价表”，把三方面的评价结果综合起来，采用“聚类”的方法，最终给出一个“评价档次”。上司的评价基于主观判断，评价结果必然是仁者见仁，智者见智，不可能量化、精准或科学。海尔公司分为三个档次，即“优秀、合格和不合格”。华为公司分为5个档次，即“卓越、优秀、良好、合格和不合格”或“S、A、B、C、D”。这样做，模糊一些，反倒客观、公正，容易被接受和认可。评价档次和评价意见，包括理由和依据，必须如实反馈给下属本人。下属有权提出申诉，由更高一级的上司作出裁决、调整或维持评价结果。最终的评价结果，要尽可能获得下属的认可，激励下属努力工作，保持学习和成长的热情。

管理者上司以及高一级上司是“合法的评价者”，其他人员无权作出评价。这种合法性的基础是：上司与下属形成的“连带责任”关系。不能把下属、同僚、经销商、客户和其他相关人员的反馈意见当做对“被评价者”的一种评价。比如，韦尔奇领导下的GE公司人力资源管理部门，每年要对5%~8%的要职要员进行调查，调查他们是如何取得绩效的，包括工作思路、计划方案、策略举措、行为方式、实际成效和关键事项。在这过程中，人力资源管理部门不是“评价者”，不能对事实和数据添加任何主观判断、意见或评论，一切让事实说话；所收集资料必须经过当事人确认和签字，才能提交给企业管理当局；由高层领导对要职要员进行评价。

第二，中期述职报告，大约需要半个月的时间。要职要员必须在个人“年中综合评价”的基础上，向企业管理当局提出“中期述职报告”，全面陈述上半年度的经营管理的过程和成效。每个要职要员在“中期述职报告”中，必须陈述清楚年度目标任务和绩效指标的完成情况，总结三点经验和三点教训，并系统说明经验和教训背后的深层次原因；然后，面对已经变化的内外部情况，进行深入的分析判断，提出自己的思路和见解；最后，提出对应的策略和举措，包括有关市场竞争、内部协同、组织建设、队伍建设和目标任务方面的策略和举措。微软公司会组成专家班子，听取要职要员的中期述职报告，并通过质疑和提问，帮助当事人完成系统思考和创意，制定有效的策略和举措。微软中期述职制度非常严格，“允许没干好，不允许说不清”。没有人敢忘乎所以，必须有问必答，并令专家满意。否则，就过不了关，得不到合格的评价。有人把中期述职称做“过堂”，把专家班子的质疑称做“铁篦子”。为了防止中期述职报告“走过场”或流于形式，企业管理当局必须把述职报告作为要职要员“年中综合评价”的一项主要内容，由专家班子给出评价结果，并对综合评价的档次作出修正。

企业管理当局在“目标管理”范畴内，责成财务、审计、运营管理和人力资源管理等部门，提供相关的数据、资料和事实，支持中期述职。进而成立专门的小组，依据要职要员的中期述职报告，对年度目标（公司级KPI）和绩效指标体系（部门级KPI）进行评估，提交企业管理当局审议决策。必要时可依据企业内外情况的变化，审时度势，对“整体目标、业务流程和绩效指标”作出修正；同时，在“利益管理”范畴内，对“整体利益水平和利益分配关系”作出调整。

第三，年终综合评价，大约需要一个月的时间。“年终”和“年中”两次综合评价的方法是一样的，两次评价的档次要合并为一个“年度评价档次”，用于个人奖金的兑现和等级工资的调整。在年终综合评价的基础上，开始下一个年度的目标任务和绩效指标（KPI），以及学习和成长方向的确定，开始下一轮的绩效管理循环。

该指出，绩效管理及其考核评价的主要目的是“用人所长”，不能像医生那样专找毛病，寻找下属的短处、不足、缺点、缺陷、劣势。每个人都有短处，往往与生俱来，有效的管理可以予以弥补，使人的短处不发挥作用。当然，任何组织都不能容忍不良品行，企业管理当局必须另设制度性规范，包括审计和监察制度，来支持每个管理者有效地阻止下属的不良行径，处置品行恶劣和屡教不改的人。

兑现个人利益

这个环节主要包括“兑现奖金”和“调整工资”，大约需要半个月的时间。这个环节的工作大部分属于“利益管理”的范畴，由管理当局及其人力资源管理部门依据既定的管理制度作出安排或决策。上司和下属之间要围绕着“制度诚信”进行充分沟通，提高制度的透明度和制度上的预见性，减免不必要的冲突。

第一，兑现奖金。依据制度规定，奖金来源于利润。企业没有利润，原则上没有可分配的年度奖金。在这种情况下，管理当局只能透支一部分资金，设立单项奖，奖励那些优秀的“普通员工”。同时，补助一些“过节费”给“其他普通员工”回家过年。

企业有利润或达到了预期的绩效目标，按照制度规定，普通员工的奖金总额为1/3利润，并根据预期利润总额的多少，确定人均年度奖金为1~3个月的职务等级工资。如果年度利润总额偏低，管理当局就必须透支，充实普通员工的“奖金池”，确保人均奖金不低于1个月的职务等级工资。如果利润总额高于预期，人均奖金不应该超过3个月，结余部分充实奖金池，以丰补歉。普通员工之间的奖金分配，可以依据评价的档次作出微调，优秀者高些，不合格者取消奖金分配。微调的幅度、原则和方法，可以视具体情况事先确定。

企业有利润，经营团队的奖金总额也应该为利润1/3。一般经营团队成员都以“贡献年薪”计酬，年薪由“工资”和“奖金”两部分构成。“工资”按月支取，“奖金”依据利润总额提取，充实经营团队“奖金池”后二次分配。各经营团队成员之间的二次分配，依据职务等级工资的“薪等”确定。工资薪等高者，奖金分配比例就高；薪等低者，奖金比例就低。“薪等”对应的“奖金比例”没有定规或原理，需要事先商定。另外，企业利润总额的高低，与经营团队的整体或个人表现直接相关。

第二，调整工资。企业或管理者上司不能直接依据评价结果，调整下属员工的职务等级工资。从理论上说，“工资等级”必须依据两个

纬度确定：一个是“资格等级”，表达的是“人的价值”，另一个是“职务等级”，表达的是“事的价值”或“职务工作的价值”。企业管理当局必须依据“人事结合”的状态，一年一度确定或调整一个人的等级工资。具体方法可以依据“资格等级”和“职务等级”两个纬度，设定工资等级表的“薪等”和“薪级”区间或数值。人力资源管理部门可以依据调整后的资格等级和职务等级，直接确定每个员工的“职务工资等级”。

任职资格等级的确定，主要依据职务担当者的表现。在制度上可以依据“年终综合评价”的结果决定。美国一家银行的资格等级的认定，依据的是“能力”和“绩效”两个评价结果。具体而言，依据3个档次的能力评价结果“较强”、“中等”、“较弱”和3个档次的绩效评价结果“优秀”、“合格”、“不合格”，组合成“9个象限的资格等级”。管理者上司可以据此作出初评，在年终综合评价之后，向管理当局及人力资源管理部门提出建议，统一认定全体员工的任职资格等级。如果一个员工的绩效评价为“优秀”，能力评价为“较强”，则他的资格等级正处在第1象限，表明他具有晋升到“更高一等”的职务的潜能，比如从部门经理晋升到分行行长。如果绩效评价为“优秀”，能力评价为“中等”，则处在第2象限，表明该员工具有担当“更高一级”职务的潜能，比如从一级科员晋升到二级科员，或从助理晋升到经理，从培训经理晋升到人事经理。

职务等级以及职务类别的确定，主要依据一个人的任职资格，所谓“知人善任，量才录用”。具体到某个人的职务调整，诸如晋升、调迁、轮换、派遣、降格、辞退或开除等人事安排，需要经过管理者的“人事决策”。企业人事决策往往需要考虑更多的因素和条件，需要权衡利弊得失，诸如职务担当者对企业文化的认同程度、未来职务可能会遇到的挑战和不确定风险、组织流程改进和绩效改进的机会、职务的再设计和人力资源的重新配置方案等。人力资源管理的理想状态就是：使每个人都能担当合适的职务，使每个职务都有合适的人担当，实现“人与事”的完美结合。